
МЕМУАРЫ
АМЕРИКАНСКАГО
МИЛЛІАРДЕРА
ДЖ. Д. РОКФЕЛЛЕРА
КАКЪ Я НАЖИЛ
СВЫШЕ 500.000.000 ДОЛЛАРО
СЪ ИЛЛЮСТРАЦІЯМИ,
ПОРТРЕТОМЪ
И АВТОГРАФАМИ.
КНИГОИЗДАТЕЛЬСТВО
„КОЛУМБІЯ"

МЕМУАРЫ

АМЕРИКАНСКАГО МИЛЛІАРДЕРА

Дж. Д. Рокфеллера.

Переводъ В. Н. КЛАССОНЪ



КНИГОИЗДАТЕЛЬСТВО «КОЛУМБІЯ».
С.-ПЕТЕРБУРГЪ.

М
Р

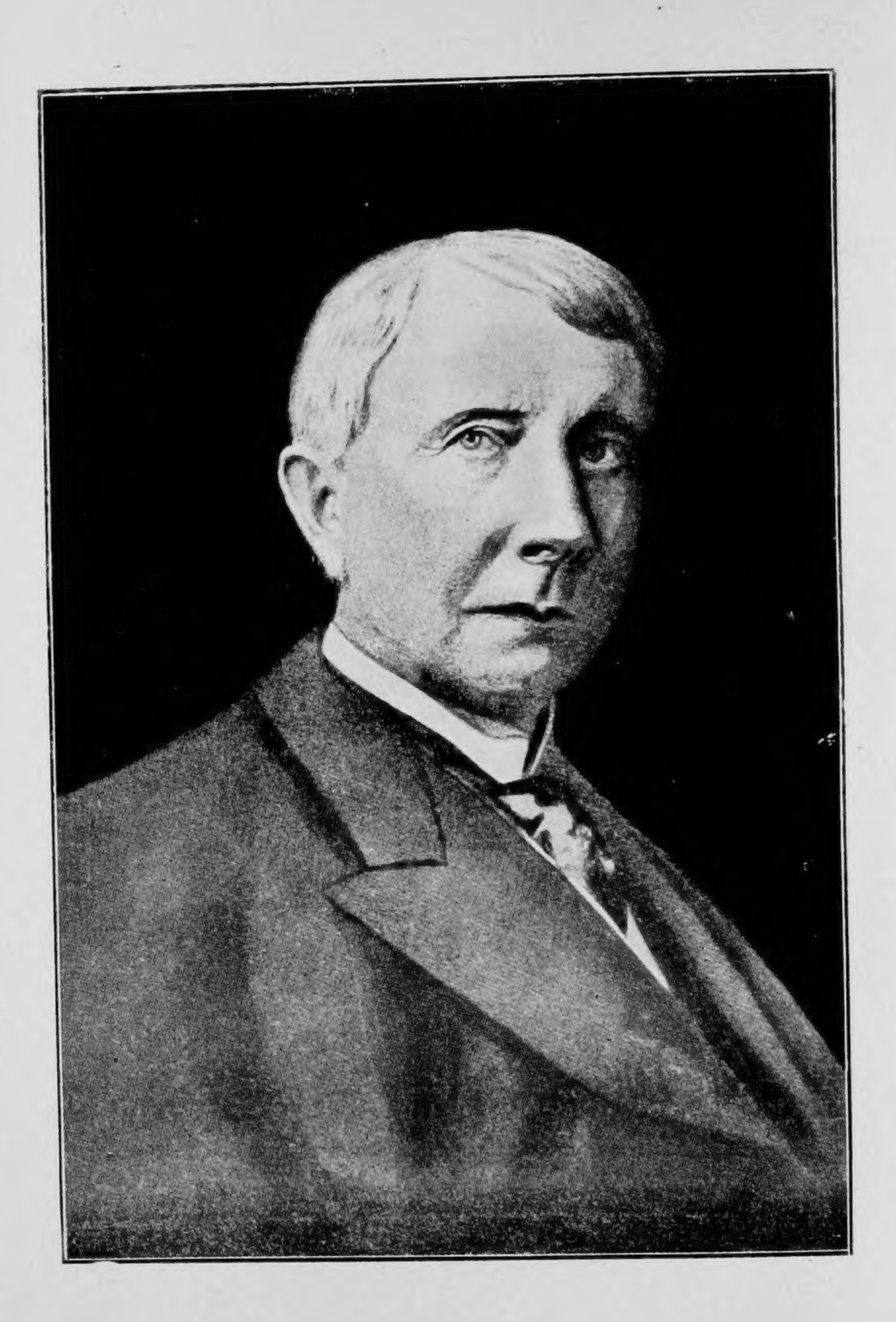
С.-Петербургская Коммерч. Типо-Лит. Виленчикъ. Фонтанка, 54.

МЕМУАРЫ

АМЕРИКАНСКАГО МИЛЛІАРДЕРА

Дж. Д. РОКФЕЛЛЕРА.


М
р
Р
Институт В. И. Ленина
№
* Библиотека *
64303 У
132-1924



John D. Rockefeller

I am naturally an optimist and
when it comes to a statement
of what our people will
accomplish in the future
I am unable to express myself
with sufficient enthusiasm.

John D Rockefeller

Переводъ: Я по натурѣ оптимистъ, но когда приходится говорить о будущихъ мирныхъ завоеваніяхъ своего народа, я становлюсь неспособнымъ дать должное выраженіе своему одушевленію.

Факсимиле изъ мемуаровъ.

Введеніе.

ОГЛАВЛЕНІЕ.

Старые друзья по дѣлу.

Искусство давать.

Трэстъ благотворительности.

„Все чаще и чаще раздаются голоса, говоритъ Бокль, о злѣ богатства и грѣховной любви къ деньгамъ. И все-таки, за исключеніемъ стремленія къ знанію, ни одна страсть не принесла человѣчеству столько добра, какъ страсть къ накопленію денегъ. Ей мы обязаны всей торговлей и всѣми ремеслами. Они доставили намъ возможность ознакомиться съ произведеніями разнообразнѣйшихъ странъ; они еще сильнѣе подняли въ насъ жажду знанія, расширивъ кругозоръ идей знакомствомъ съ націями разнообразныхъ укладовъ, языковъ и идей, побудивъ людей къ смѣлой предпріимчивости, научивъ насъ разсчетливости и предусморительности, обогативъ нашъ опытъ, и давъ намъ безконечное количество чрезвычайно цѣнныхъ средствъ къ спасенію жизни и къ облегченію страданій. Всѣмъ этимъ мы обязаны жаждѣ пріобрѣтенія денегъ. Если бы ревностнымъ теологамъ удалось извести породу людей, стремящихся къ деньгамъ, все это должно было бы прекратиться, завянуть, и мы естественно вернулись бы, нѣкоторымъ образомъ, въ состояніе дикарей. Безъ богатства нѣтъ побудительной причины къ работѣ, безъ этихъ побудительныхъ причинъ нѣтъ ни знанія, ни искусства.“

Кому не станутъ ясными эти слова глубочайшаго англійскаго историка, для кого они не станутъ вопло-

щеніемъ правды, изъ читателей мемуаровъ Рокфеллера, этого богатѣйшаго среди богачей, которому больше, чѣмъ кому либо, въ наши дни, пристало почетное званіе „короля купцовъ?“ Кто не пойметъ вмѣстѣ съ тѣмъ всю горечь, всю горькую мудрость словъ Горація: „кто собираетъ денегъ кучи, тотъ слѣдуетъ за скорбями?“

„По моему тотъ ошибается, говоритъ Рокфеллеръ, кто вздумаетъ утверждать, что большое богатство необходимо вызываетъ своимъ послѣдствіемъ или обусловливаетъ счастіе его обладателя. Богачи тоже только люди, какъ и другіе, и если богатство способно доставлять имъ чувство удовлетворенія, то этому основаніе находится только въ томъ счастливомъ положеніи, что они способны къ совершенію поступковъ, которые могутъ доставить чувство удовлетворенія и другимъ“.

Эти слова можно было бы поставить эпиграфомъ къ мемуарамъ Рокфеллера и, если прочесть эти воспоминанія, рядъ безыскусственныхъ сценъ, свободныхъ отъ всякой позы, изъ жизни этого наиболѣе ненавидимаго во всей Америкѣ человѣка, приходится сознаться, что именно онъ руководствовался этимъ эпиграфомъ всю свою жизнь.

Во все время существованія человѣческаго рода, стоило появиться исключительному человѣку, какъ на него подымалось гоненіе общества. Такъ и съ Рокфеллеромъ: его соотечественники или, по меньшей мѣрѣ, большинство изъ нихъ, не можетъ простить Рокфеллеру его исключительности, того, что онъ является геніемъ, Наполеонъ торговли, и того, что онъ однажды заявилъ, что онъ избѣгаетъ сообщества глупыхъ, никогда не приглашалъ дураковъ, для совмѣстной работы, и избѣгалъ посвящать ихъ въ свои планы. За

такое заявленіе, месть бываетъ довольно основательною: большинство этого никогда не проститъ, никогда не забудетъ. Изъ за угла летятъ ядовитыя стрѣлы клеветы, адресованныя „благословенному дарами счастія“ и передъ ихъ ранами безсиленъ даже король торговли.

Недавно отъ Рокфеллера потребовали, чтобы онъ предпринялъ мѣры противъ одного изъ своихъ клеветниковъ. На это онъ съ гордымъ видомъ возразилъ: „что же мнѣ дѣлать?“ Для клеветниковъ законъ знаетъ наказаніе двухъ родовъ: или клеветника сажаютъ въ тюрьму, и тогда я, противъ желанія, сдѣлаю его мученикомъ въ глазахъ его друзей, мученикомъ идеи протеста, противъ богача „могущественнаго человѣка“. Или его приговариваютъ къ денежному штрафу, и до чего нелѣпо будетъ это наказаніе, если клеветникъ по призванію заплатитъ мнѣ за оскорбленіе моей чести, скажемъ, десять тысячъ долларовъ“.

Но разумомъ нельзя подѣйствовать на толпу. При желаніи на нее дѣйствовать, надо избрать дорогу ощущеніемъ, и чѣмъ чаще и громче будутъ раздаваться ложныя увѣренія, сдобренныя необходимымъ паѳосомъ и „искреннимъ тономъ сердечнаго убѣжденія“, тѣмъ справедливѣе они будутъ въ глазахъ толпы, тѣмъ глубже будетъ она ихъ ощущать. Это приходилось испытывать Рокфеллеру не разъ въ своей жизни. Всѣ его клеветники придерживаются исключительно этого рецепта. Напримѣръ: стоитъ Рокфеллеру, происходящему изъ очень набожной семьи, пойти въ церковь, клеветники кричатъ: „Взгляните на мерзавца! Вотъ чѣмъ хочетъ онъ купить благосклонность церкви! Вѣдь тѣмъ, что онъ жертвуетъ милліоны на благотворительныя цѣли, онъ просто хочетъ убить

свою совѣсть". Если Рокфеллеръ, по своему обыкновенію, входитъ въ вагонъ желѣзной дороги „съ простыми смертными", со стороны клеветниковъ поднимается крикъ: „Вотъ вѣдь скупецъ, какъ будто ему не на что устроить себѣ особый салонъ-вагонъ!". А если бы онъ послѣдовалъ ихъ совѣту, крикъ поднялся бы еще сильнѣе. Вѣдь изъ этой дилеммы, куда приводитъ большое богатство: нѣтъ никакого выхода. Остается только удивляться тому философскому терпѣнію, съ которымъ Рокфеллеръ выноситъ всю бездну безконечныхъ и довольно ядовитыхъ упрековъ, поражающихъ какъ его самаго, такъ и его семью. Вотъ одинъ примѣръ. Года два тому назадъ одна изъ дочерей Рокфеллера смертельно заболѣла, проживая во французскомъ мѣстечкѣ. Отецъ поспѣшилъ на вызовъ. По порученію одной большой газеты его сопровождали два репортера, день за день, часъ за часъ сообщавшіе въ своей газетѣ отчеты объ этомъ путешествіи. Тутъ, конечно, не могло быть рѣчи о сочувствіи подавленному мучительнымъ страхомъ старому отцу къ дочери его, на чужбинѣ трепетно борящейся со смертью: это просто любопытство, просто стремленіе къ сенсаціи. Рокфеллеръ впослѣдствіи признавался своимъ друзьямъ, что ему было необычайно больно и тяжело выносить ежедневную пытку допросовъ, но тутъ же прибавлялъ увѣренность въ томъ, что и обоимъ репортерамъ было крайне тяжело исполненіе ихъ обязанности. Такъ что всякій можетъ видѣть изъ этого, что вѣра Рокфеллера въ доброе начало въ человѣкѣ непоколебима.

Тутъ будетъ умѣстно сказать нѣсколько словъ о благотворительныхъ учрежденіяхъ, основанныхъ Рокфеллеромъ, и не потому, что ихъ учрежденіе обошлось

Рокфеллеру болѣе, чѣмъ въ двадцать, тридцать милліоновъ долларовъ, но хотя бы въ виду того основанія, что онъ, по вполнѣ понятнымъ чувствамъ деликатности, даетъ въ своихъ мемуарахъ лишь бѣглое упоминаніе о нихъ, говоритъ всего лишь нѣсколько словъ. Единственное учрежденіе, носящее его имя, есть „Институтъ Рокфеллера", ученое учрежденіе, для опредѣленныхъ патологическихъ цѣлей. Дѣло въ томъ, что въ этомъ институтѣ, въ Нью-Іоркѣ, работаетъ всего третья часть врачей, другая занимается въ лабораторіяхъ Америки въ самыхъ разнообразныхъ городахъ, а другая треть совершаетъ заграничныя научныя командировки. Этотъ институтъ уже далъ значительный практическій результатъ, несмотря на свое недавнее основаніе,—всего 8 лѣтъ: въ немъ открыта цѣлебная сыворотка противъ эпидемическаго паралича.

Другой идеей Рокфеллера, проведенной въ жизнь, является идея облегчить и уничтожить общественную нужду, посредствомъ проведенія въ массу полезныхъ знаній и популяризаціи высшаго образованія. Для этой цѣли имъ основано: General Education Board *), къ участію въ которомъ онъ пригласилъ очень много другихъ филантроповъ (между прочимъ Карнеджи). Эта палата всеобщаго образованія, грандіозно задуманный „трэстъ филантроповъ"—любимая идея Рокфеллера, детально изложенная имъ въ мемуарахъ и тамъ же обоснованная, даетъ образованіе, напримѣръ, агрономамъ и разсылаетъ ихъ затѣмъ по маленькимъ фермамъ всей Америки, чтобы тутъ, на мѣстахъ, они имѣли возможность прійдти на помощь всѣми практи-

*) Палата всеобщаго образованія.

ческими пріобрѣтеніями науки отдѣльнымъ фермерамъ, зачастую не располагающимъ ни временемъ, ни средствами для того, чтобы слѣдить за прогрессомъ, за нововводимыми методами культуры. Далѣе, Рокфеллеръ заслужилъ себѣ воспоминаніе на долгіе годы своей поддержкой чикагскаго университета. Какой изъ европейскихъ милліонеровъ пожертвовалъ, хотя бы приблизительно, такія же крупныя суммы своему родному университету! Но еще больше, еще значительнѣе его послѣдняя идея: давать образованіе молодымъ дѣвушкамъ, приготовить ихъ къ поприщу воспитательницъ дѣтей, и затѣмъ отправлять въ пріютъ бѣдныхъ рожeницъ! Это необычайно большое, культурное дѣло, и американское правительство въ настоящее время идетъ по слѣдамъ Рокфеллера, признавъ всю цѣлесообразность его идеи.

Тутъ могутъ сказать: все это прекрасно, все это имѣетъ громадное значеніе, въ которомъ мы и не собираемся отказывать Рокфеллеру. Но вмѣстѣ съ тѣмъ достаточно общеизвѣстно, что „Standard Oil Company", положившее основаніе громадному состоянію Рокфеллера, пускало въ ходъ положительно грязныя комбинаціи. Что касается этого сомнѣнія, то на него лучшимъ отвѣтомъ является собственный разсказъ Рокфеллера въ мемуарахъ объ основаніи и сущности трэста. Кто сумѣетъ устоять передъ поразительной логикой такихъ разсужденій, кто сумѣетъ что-нибудь противопоставить имъ.

„Было бы нелѣпо ожидать, — говоритъ Рокфеллеръ,—практическаго успѣха отъ уничтоженія конкурента. Дѣльный дѣловой человѣкъ не поддается, вообще говоря, воздѣйствію извнѣ,—правда, у него мо-

жетъ быть случайная заминка въ дѣлахъ, но онъ всегда и очень скоро съ нею справится. Во всякомъ случаѣ мнѣ никогда не приходилось прибѣгать къ этой ложной тактикѣ. Единственнымъ стремленіемъ во свю мою жизнь, было желаніе привлекать какъ можно больше способныхъ людей къ совмѣстной работѣ, т. е. устраивать такъ, чтобы они работали со мною, а не противъ меня. При встрѣчѣ съ такимъ человѣкомъ, мнѣ хотѣлось его убѣдить, что совмѣстная работа экономнѣе, что она расширяетъ рынокъ, что гораздо цѣлесообразнѣе объединять отдѣльныя отрасли торговли. Если бы мнѣ не удалось убѣдить „своихъ конкуррентовъ“ въ справедливости этой идеи, „Standard Oil Company“ не существовало бы. Неужели кто-нибудь можетъ допустить, что люди, якобы раззоряемые мною и вынуждаемые вступленію въ „Standard Oil Company“, могли бы проявлять тотъ непоколебимый духъ корпораціи, наличность котораго должны признать за нами даже наши враги? Пойдемъ дальше и предположимъ, что человѣкъ, передъ глазами котораго явное раззореніе, дѣйствительно бываетъ вынужденъ присоединиться къ единственному лицу, указывающему ему возможный исходъ. Но развѣ допустимо, чтобы человѣкъ, столь варварски лишенный мною самоуваженія, сталъ работать рука объ руку со мною надъ расширеніемъ и увеличеніемъ моего собственнаго дѣла?“.

Рокфеллеръ прежде всего организаторъ и отличался вездѣ умѣньемъ привлекать къ сотрудничеству съ собою наиболѣе интеллигентныя силы. Перечень обойденныхъ имъ чрезвычайно великъ и заключаетъ въ себѣ перечисленіе большинства его жесточайшихъ

противниковъ. Что же касается до образованія трэста, то его надо разсматривать какъ эфектъ изобрѣтеній машинъ, экономизирующихъ человѣческую энергію. Подобно тому, какъ машины, при первомъ своемъ появленіи, пустили по міру извѣстное число работниковъ, тому, какъ маленькія предпріятія сперва принужденныя сократить свое производство, затѣмъ начали производить продуктъ дешевле, что не замедлило отразиться на потребителѣ большей легкостью пріобрѣтенія и на работникѣ возвышеніемъ заработной платы, а на капиталистѣ увеличеніемъ ренты капитала, такъ и дѣйстіе трэста, сперва разрушительно и созадательная его сила проявится лишь позже и понемногу. Если кому нибудь не сродни изображеніе блестящей будущности трэстовъ по Рокфеллеру, — обращаемъ вниманіе именно по Рокфеллеру, именно при безусловно честномъ веденіи дѣлъ, котораго неоднократно публично требовалъ Рокфеллеръ, заявлявшій вмѣстѣ съ этимъ требоніемъ строгаго контроля со стороны государства и этимъ самымъ, гарантіи общества, тому намъ нечего сказать. Идея трэстовъ, какъ ни странно будетъ звучать, въ отдаленнѣйшемъ смыслѣ есть глубоко соціалистическая идея и получаетъ по Рокфеллеру совершенно особый характеръ, являясь торговымъ принципомъ будущаго. Нѣтъ сомнѣній, что трэсты будутъ все больше и больше завоевывать промышленные и торговые рынки, больше и больше входить въ жизнь, подобно тому, какъ вошли въ жизнь торговые дома.

Черезъ всю жизнь Рокфеллера красной нитью проходитъ идея трэста. Ее ясно уже можно видѣть въ тѣхъ сборахъ, которые устраиваетъ Рокфеллеръ 18-ти лѣтъ отъ роду, въ роли церковнаго старосты для прі-

обрѣтенія церкви. Она громаднымъ жизненнымъ явленіемъ, въ исторіи всего человѣчества, выявляется въ благотворительномъ трэстѣ, которому Рокфеллеръ уже много лѣтъ посвящаетъ свою роботоспособность.

Но Standard Oil Company является вѣроятно наигеніальнѣйшимъ торговымъ дѣломъ нашего времени. Торговые походы, произведенные ею для завоеванія чужихъ рынковъ, можно только сравнить съ походами Наполеона. Въ наше время, на всей землѣ (кромѣ Россіи), врядъ ли найдется такое захудалое мѣстечко, гдѣ можно было бы не встрѣтить керосина Standard Oil Company.

Не будемъ говорить о культурныхъ странахъ: продуктъ Standard Oil Company проникнулъ даже въ дикія глубины Азіи и Африки. Въ маленькой плоскодонной лодкѣ, на спинѣ слона или зебу керосинъ странствуетъ по дѣвственнымъ мѣстамъ верхняго Ганга и Инда. Во всей Индіи нѣтъ ни одной деревушки, обывателямъ которой, по крайней мѣрѣ, не было бы знакомо имя Американской компаніи. Въ сотняхъ городовъ большихъ размѣровъ компанія держитъ склады. Люди, которые ими управляютъ, зачастую принужденные охранять ихъ съ револьверомъ или ружьемъ въ рукахъ,—всѣхъ оттѣнковъ, отъ коричневаго, до чернаго-желтаго туземца: зикки, гурхасы, магометане, индусы. Въ Кирахи, между прочимъ, находится одинъ изъ самыхъ оригинальныхъ американскихъ заводовъ. Здѣсь работаютъ при машинахъ белуджистанцы и люди изъ долины Инда. Всѣ машины окружены со всѣхъ сторонъ мелкими сѣтями изъ проволоки, во избѣжаніе того, чтобы длинные волосы туземцевъ или ихъ широчайшіе шаровары, не послужили бы причиной несчастія, увлекши ихъ во время

хода машинъ. При проходѣ Хайберъ, у вратъ Афганистана, въ городѣ Пешаверѣ, помѣщается громадный складъ. Керосинъ, продаваемый здѣсь изъ вагоновъ, никогда не видалъ упаковки: онъ вытекаетъ изъ грандіознаго источника въ Канзасъ, такъ сказать, непосредственно въ примитивную лампу афганцевъ. При помощи трубопроводовъ, его отводятъ съ Канзаскихъ нефтяныхъ промысловъ въ керосинный заводъ, тамъ дистиллирують, грузятъ на наливныя судна, на которыхъ транспортирують въ Индію, затѣмъ перекачиваютъ въ вагоны-цистерны, доставляютъ ихъ въ складъ въ Пешаверъ и, наконецъ, прямо на небольшихъ, запряженныхъ быками, вагончиковъ, снабженныхъ большою надписью фирмы, Standard Oil Company. керосинъ переходитъ въ руки дикарей, потребителей. На спинахъ верблюдовъ и ословъ, длинными караванами, руководимыми арабами и неграми, этотъ керосинъ отъ берега проникаетъ далеко въ глубь дикаго материка Азіи, и ютится зачастую въ неизслѣдованныхъ странахъ. Онъ горитъ въ хижинѣ маориса, въ горахъ Новой Зеландіи и освѣщаетъ жилье китолова на берегахъ Гренландіи.

Индія, Аравія, Персія, Суматра, Ява, Борнео, Марокко, и такъ далѣе, наводнены цинковыми кружками и жестяными бутылками особой формы,—изобрѣтеніемъ Standard Oil Company. Туземцы употребляютъ и керосинъ и бутылку, причемъ послѣдняя зачастую находитъ необычайно оригинальное примѣненіе. Такъ одни изъ агентовъ общества, задачей которыхъ является пріобрѣтеніе новыхъ рынковъ и, которые порою годами путешествуютъ по чужимъ землямъ, волею не волею изучаютъ разнообразнѣйшіе языки и зачастую становятся знатоками мѣстныхъ обычаевъ,—одинъ изъ

этихъ агентовъ купилъ въ Маскатѣ клѣтку для птицы, сдѣланную изъ фляги для керосина въ пять галлоновъ (около 22 литровъ). Клѣтка была одѣлана въ совершенствѣ, тамъ было воспроизведено все, требующееся по ея назначенію: дверца, кормушки, перекладины, кольцо для качанія птицы, все было сдѣлано изъ матеріала одной фляги. Эти же фляги, наполненныя благоуханіемъ, встрѣчаются въ качествѣ курильницъ въ индусскихъ храмахъ; онѣ же въ видѣ тарелокъ для риса, встрѣчаются на базарахъ Бейрута, Лакнау, Калькутты, Мадраса, порою служа флягами для воды, сосудами для молока и лампами. Порою эта же фляга служитъ несгораемымъ ящикомъ для драгоцѣнностей.

Не мало трудностей надо преодолѣть: иной разъ встрѣчались религіозные и расовыя особенности, тамъ компанія нарывалась на форменный хаосъ нарѣчій, а здѣсь, на жесточайшее варварство. Сколько милліоновъ часто тратилось на побѣдоносный торговый походъ, какъ порою шагъ-за-шагомъ приходилось завоевывать рынокъ, всѣмъ этимъ можно было бы наполнить цѣлые томы. Мы же приведемъ здѣсь лишь краткое описаніе похода, введшаго американскій керосинъ въ Китаѣ, какъ въ виду того, что онъ дастъ нѣкоторое, хотя и слабое представленіе о трудностяхъ, которыя приходилось преодолѣвать, такъ и потому, что эта исторія не лишена извѣстной доли комизма.

Статистика Standard Oil Company разсчитала, что, если бы удалось завоевать Китай для американскаго керосина, можно было бы на долгое время впередъ не заботиться о пріобрѣтеніи новыхъ рынковъ сбыта. Торговый походъ былъ рѣшенъ, было приступлено къ дѣлу. Въ началѣ мандарины многихъ отдѣльныхъ общинъ

объявили преступленіемъ употребленіе керосина. Жрецы налагали кары на употреблявшихъ керосинъ, а громадныя торговыя гильдіи, распространенныя по всему лицу Срединнаго Государства, и находящіяся въ постоянной связи между собою, объявили подъ бойкотомъ каждаго купца, который рискнетъ продавать керосинъ. Разгадка быда проста: большинство изъ представителей правящаго класса оказалось заинтересованнымъ въ производствѣ растительнаго масла и поэтому они пустили въ ходъ весь свой авторитетъ, чтобы изгнать съ рынка „чужеземнаго діавола", съ его минеральнымъ масломъ, представлявшимъ такую серіозную конкуренцію мѣстному растительному продукту. Къ этому присоединялось еще и то обстоятельство, что китайцы сперва не знали, какъ обращаться съ керосиномъ. Ихъ лампы были противно воняющими, коптящими ночниками, безъ стеколъ, пожалуй слегка похожими на наши старинныя коптилки, — онѣ давали мало свѣту, но за то вознаграждали обиліемъ неудобствъ и неурядицы. Конечно, въ такихъ лампахъ нельзя было зажигать керосинъ, необходимо было, прежде всего, изобрѣсти для Китая дешевую цѣлесообразную лампу.

Въ теченіе долгихъ мѣсяцевъ техники компаніи работали на этомъ поприщѣ, пока, наконецъ, добились успѣха. У этой лампы маленькій, ярко раскрашенный резервуаръ съ широкой ножкой для стоянія и съ крючкомъ для подвѣшиванія. Фитиль устроенъ такъ, что даетъ максимумъ свѣта, стекло наибольшую тягу; однажды наполненная лампа горитъ 11 часовъ, — словомъ эта маленькая лампа совершенство своего рода. Лампа стоитъ компаніи самой около 11 центовъ, для Китая она продается за 7½ центовъ. Напримѣръ, въ прош-

ломъ году, такихъ лампъ въ Китаѣ продано около милліона. Относительно того, какъ люди изъ самаго сердца Китая, гдѣ зимнія ночи въ среднемъ продолжаются по 16 часовъ, научились примѣнять керосинъ, разсказываетъ одинъ изъ агентовъ компаніи.

Въ сотняхъ маленькихъ деревень центральнаго Китая былъ расклеенъ плакатъ съ изображеніемъ наверху лампы компаніи и съ пояснительнымъ текстомъ, составленнымъ однимъ знатокомъ души китайскаго простолюдина. Приводимъ приблизительно точный переводъ этого объясненія:

„Счастіе, долголѣтіе, утѣшеніе и миръ!

Если вы хотите обладать счастіемъ, долголѣтіемъ, утѣшеніемъ, здоровьемъ и миромъ, вы должны стремиться къ тому, чтобы васъ окружалъ свѣтъ. Чтобы жить среди свѣта, вы должны зажигать лампу Мей-Фу-Гонгъ, изготовленную на научныхъ основаніяхъ, гдѣ горитъ масло Мей-фу. Если зажечь эту лампу и это масло,—свѣтъ его посылаемый также ясенъ, какъ день.

Лампа, наполненная этимъ масломъ горитъ 10 долгихъ часовъ; нѣтъ масла, которое могло бы сравняться съ масломъ Мей-Фу.

Эту лампу можно ставить на столъ, можно вѣшать на стѣну и можно носить въ рукахъ. Всякій, кто ее пріобрѣтетъ будетъ въ восторгѣ отъ нея. Standard Oil Company изготовила ее на научныхъ основаніяхъ, при помощи опытныхъ художниковъ создала лампу, въ которой масло выгораетъ до послѣдней капли, не давая запаха.

Если эта лампа нѣсколько и дороже, чѣмъ изготовленныя мѣстными слесарями, которыя даютъ мало свѣта, но за то бездну копоти, то вы должны сообра-

зить, что зажигающій въ своемъ домѣ такую лампу, будь онъ мужчина или женщина, можетъ ясно видѣть и ночью заработать безъ утомленія. Вотъ вамъ первая выгода. Затѣмъ, дѣти ваши могутъ заниматься науками и ночью, причемъ лампа создастъ имъ удобства, а они поэтому будутъ съ большимъ удовольствіемъ заниматься науками.

А между тѣмъ врядъ ли какой нибудь отецъ откажется отъ того, чтобы сынъ его сдѣлался ученымъ. Такъ вотъ: лампа эта будетъ содѣйствовать въ этомъ направленіи медленно, но вѣрно! Не думайте, что это пустыя слова, хотя они можетъ быть и кажутся вамъ странными. Они буквально правдивы, вѣрьте этому.

Нѣкоторые изъ васъ могутъ сказать: „купишь эту лампу, а стекло почему нибудь лопнетъ или сломается, такъ вотъ лампа и не къ чему, потому что нѣтъ другого стекла“. Такъ вотъ мы вамъ сообщаемъ, что Standard Oil Company располагаетъ громадными запасами стеколъ въ каждой гавани, изъ которой они могутъ быть отправлены въ любое мѣсто. Та же компанія установила на ихъ опредѣленныя цѣны разъ навсегда, по которымъ торговцы и обязаны продавать эти предметы: каждая лампа со стекломъ и фитилемъ стоитъ ни болѣе и не менѣе какъ 17 мексиканскихъ центовъ. Кто купитъ заразъ нѣсколько, получаетъ скидку.

Продолжаете ли вы еще думать, что эта лампа дорого стоитъ? Не думайте такъ, въ дѣйствительности она не дорога, въ замѣнъ вы получаете:

Счастіе, Благосостояніе и Долголѣтіе.

Плакатъ этотъ является, какъ мы уже говорили, шедервомъ торговой дипломатіи. Едва его расклеили

по мѣстечкамъ, какъ толпы любопытныхъ начали собираться передъ ними, грамотные ихъ читали, и дѣло пошло въ ходъ.

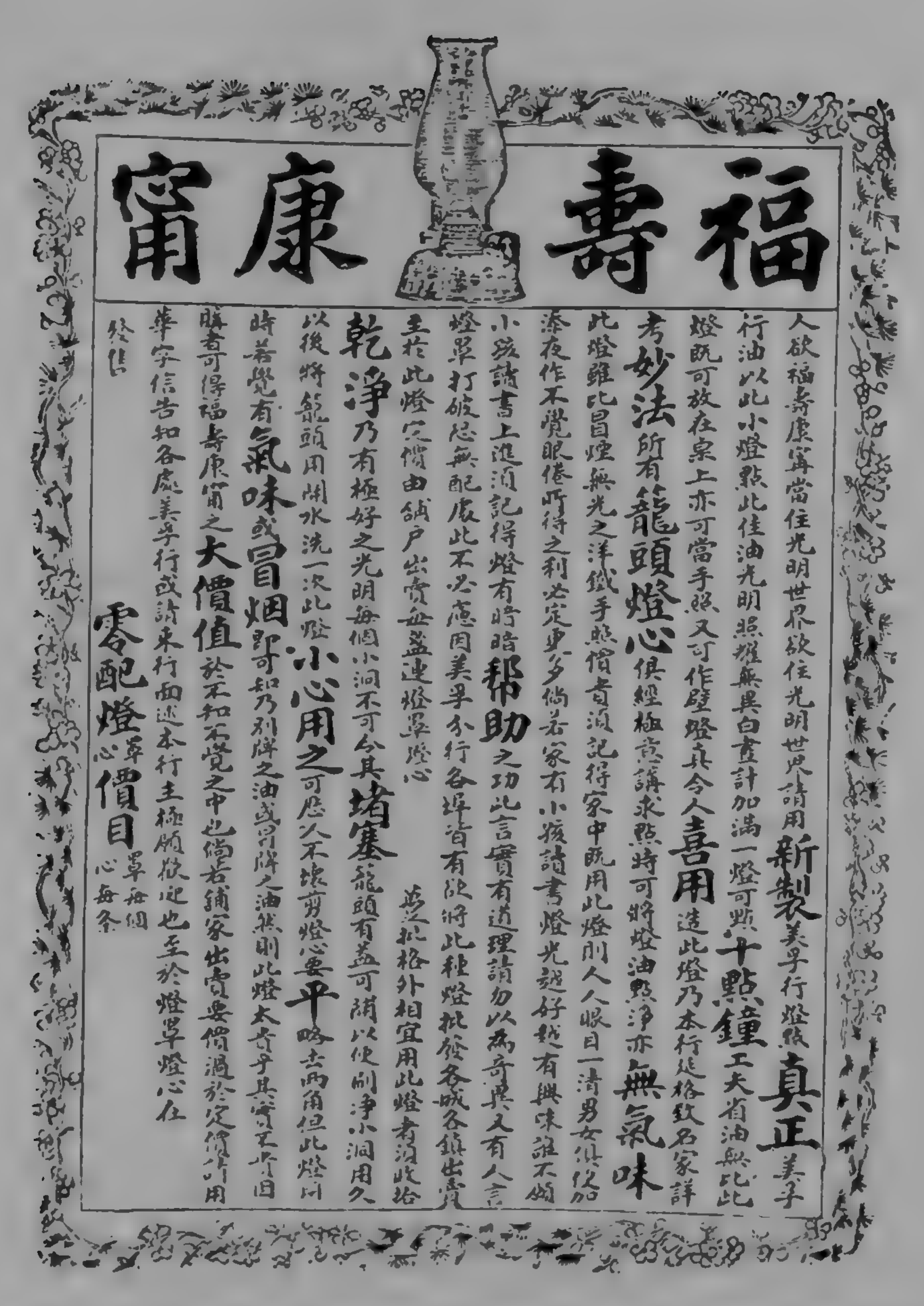
Разнообразны были также и трудности, встрѣтившія вывозъ американскаго керосина въ Европу, но ихъ не къ чему приводить здѣсь. Достаточно будетъ упомянуть что Standard Oil Company или точнѣе возникшія при ея посредствѣ компаніи, въ Европѣ располагаютъ въ среднемъ болѣе чѣмъ семидесятью громадными гаванями, насчитываетъ четыре тысячи складовъ на сушѣ, которые связаны съ торговыми агентствами, что основано шестнадцать заводовъ и имѣетъ въ оборотѣ четыре тысячи вагоновъ-цистернъ. Къ этому числу присоединяется еще и болѣе двухъ тысячъ фургоновъ-цистернъ, крейсирующихъ по шоссе, около ста пятидесяти буксировъ, пароходовъ, судовъ берегового плаванія и барокъ. Первый пароходъ-цистерна, открывшій эру транспортированія керосина въ Европу, прибылъ туда въ 1885 году и доставилъ около милліона галлоновъ керосину. Въ настоящее время керосинъ доставляется тоже и буксирами. Два года тому назадъ выстроенный „Ирокезъ“ и его баржа могутъ въ одинъ грузъ взять не менѣе ста двадцати тысячъ тоннъ. (7.200.000 пудовъ)! Между собою суда связаны безпроволочнымъ телеграфомъ, во избѣжаніи гибели баржъ во время бурной погоды.

Какъ Standard Oil Company разсчитываетъ, такъ сказать, каждую копейку, можно видѣть, между прочимъ изъ того, что даже пароходы-цистерны захватываютъ съ собою на обратный путь грузъ; въ тихое время случалось даже, что наливныя судна изъ Нью-Іорка возили въ Антверпенъ зерно. Обыкновенные грузы на

обратномъ пути это: рисъ изъ Рангуна, сахаръ съ Явы, чай и сушеные фрукты изъ Китая. Выгрузивъ свой керосинъ, въ одной изъ азіатскихъ гаваней, наливное судно основательно провѣтривается и омывается дезинфекцирующей жидкостью, затѣмъ на каждый такой пароходъ ставится второй полъ и вторыя стѣнки и бывшій пароходъ-цистерна обращается, такимъ способомъ, въ обыкновенное грузовое судно. Эта перевозка въ оба конца доставляетъ компаніи приличный доходъ.

Стремленіе къ избѣжанію, гдѣ возможно, всякаго матеріальнаго ущерба и безцѣльной траты рабочей силы, является однимъ изъ главныхъ принциповъ компаніи. Но эта геніальная система экономіи никоимъ образомъ не имѣетъ своимъ основаніемъ скопидомство. Наоборотъ, для созданія выгодныхъ условій сбыта, компанія порою бываетъ даже расточительна, но, если прибыль достигается только самой строгой экономностью, она доведетъ экономію до самыхъ крайнихъ предѣловъ, такъ, напримѣръ, компанія, разумѣется, несмотря на всѣ увѣренія завистниковъ, не отказываетъ своимъ служащимъ за расточительность въ отношеніи перьевъ и карандашей, но за то, всѣ крошки металла, которыя падаютъ на землю при паяньѣ, тщательно собираются и прячутся. Собирается навозъ во дворахъ, тщательно разбирается и сортируется, продаются даже коробочки, въ которыхъ доставляется олово изъ Англіи или ихъ употребляютъ на растопки. И служащіе въ компаніи гордятся больше этими маленькими выгодами, чѣмъ чеками въ пятьдесятъ тысячъ долларовъ, которые, зачастую, проходятъ черезъ ихъ руки.

Standard Oil Company, вся ея геніальная органи-



Плакатъ д я распространенія керосиновой лампы Standard Oil Company въ Китаѣ.

зація, принципы, на основаніи которыхъ она работаетъ и управляется,—все это дѣло рукъ Рокфеллера. Онъ является единственнымъ инженеромъ, придумавшимъ и пустившимъ въ ходъ это колоссальное дѣло, единственнымъ стратегомъ, по указанію котораго побѣдоносно ведутся эти торговые походы.

Кто умѣетъ отыскать подлежащихъ себѣ помощниковъ, кто умѣетъ дать каждому изъ нихъ, отвѣчающее его способности, мѣсто въ своей работѣ, тотъ можетъ въ наши дни многаго достигнуть. Это умѣнье особенно всегда отличало Рокфеллера и въ этомъ-то умѣньѣ и заключается тайна его успѣха и вмѣстѣ съ тѣмъ успѣха Standard Oil Company. Сила воздѣйствія Рокфеллера на другія личности граничитъ съ областью чудеснаго. Въ его мемуарахъ приведена пара, другая, великолѣпныхъ анекдотовъ по этому поводу. Но эта сила является отнюдь не слѣдствіемъ обаятельности его личности, но гораздо больше—результатомъ воздѣйствія поразительной интеллигентности.

Какъ солдаты Наполеоновой арміи, каждый изъ служащихъ Standard Oil Company носитъ въ своемъ ранцѣ маршалскій жезлъ. Каждый изъ нихъ, благодаря личной дѣловитости, можетъ разсчитывать въ одинъ прекрасный день занять мѣсто въ главномъ правленіи. Всѣ они начинаютъ съ самыхъ низшихъ ступеней и службой развиваютъ свои способности на ряду съ самостоятельностью. У нихъ нѣтъ нашей мертвой дисциплины. Каждому отведена извѣстная доля самостоятельности и свободы дѣйствій, многіе несутъ высокую отвѣтственность, многіе снабжены исключительными полномочіями и, вотъ, при этомъ-то столь противорѣчащемъ нашимъ кореннымъ европейскимъ привычкамъ

въ принципѣ, дѣла компаніи процвѣтаютъ. Рокфеллеръ и въ жизни демократъ съ головы до ногъ.

Гдѣ можно видѣть что нибудь подобное завтраку служащихъ Компаніи? Директоръ распорядитель и скромный бухгалтеръ, милліонеръ и слуга, они завтракаютъ всѣ за однимъ столомъ! Вотъ, можетъ быть, гдѣ причина возникновенія этого духа корпораціи, общаго всѣмъ участникамъ компаніи, начиная отъ директора распорядителя и кончая конюхомъ.

Какимъ фанатическимъ нападеніямъ, какимъ жестокимъ оскорбленіямъ не подвергалось созданіе Рокфеллера съ перваго момента появленія его на жизненной аренѣ! Напримѣръ, его люди (правда въ изображеніяхъ) вѣшали, далѣе пробуравливали цистерны фирмъ, принадлежащихъ къ трэсту и такъ далѣе. Какимъ оскорбленіямъ не подвергалась выдающаяся личность Рокфеллера! И вотъ, что особенно замѣчательно: съ какимъ бы ему ни приходилось встрѣчаться: съ предубѣжденнымъ врагомъ, какъ бы послѣдній ни былъ злобно настроенъ противъ этого волка въ овечьей шкурѣ, этотъ злобный врагъ, благодаря его обаятельной и открытой манерѣ обращенія, становился его другомъ и поклонникомъ. Недавно въ газетахъ промелькнуло письмо одной дамы, которая въ видѣ вступленія, говорила о своемъ заявленіи „что она не возьметъ денегъ этого вампира, чтобы спасти ребенка отъ голодной смерти“. Теперь же она дѣлала такого рода заявленіе: „я наблюдала день за днемъ за Рокфеллеромъ, съ намѣреніемъ открыть, замѣтить хотя бы одно слово, одно его дѣйствіе, дающее основаніе заподозрѣть волка въ овечьей шкурѣ. Напрасно! Этотъ старый, любезный, тонко чувствующій человѣкъ, постоянно обращалъ ко

мнѣ свое спокойное, полное мысли лицо, неизмѣнно доброе, неизмѣнно готовое улыбнуться, освѣщенное двумя сверкающими голубыми глазами, съ полнѣйшей откровенностью онъ открывалъ свое прошлое, свой путь къ тому, чѣмъ онъ сталъ и охотно давалъ отвѣтъ на всякiе вопросы.

Характеристика Рокфеллера не можетъ быть намъ ясна въ виду партiйности момента, въ виду того, что онъ еще живетъ, но здѣсь, въ этомъ скромномъ рядѣ простыхъ картинъ, въ этихъ мемуарахъ, лишенныхъ всякой позы, только здѣсь мы ознакомимся съ генiальною личностью и великимъ дѣломъ его рукъ и можетъ быть узнаемъ путь къ богатству дарующему благословенiе.

Dr. A. Hn.

Предисловіе.

Полагаю, что въ жизни каждаго человѣка наступаетъ моментъ, когда у него появляется желаніе снова оглянуться на тѣ маленькія и большія событія, которыя составляли главные этапы его прошлаго. Такъ и мнѣ неожиданно захотѣлось проявить кокетство стараго болтуна и завести разсказъ о людяхъ и обстоятельствахъ, которыхъ мнѣ привелось быть свидѣтелями за мою оживленную жизнь.

За мою жизнь мнѣ приходилось встрѣчаться, можетъ быть, съ наиболѣе интересными людьми, которыхъ произвела на свѣтъ наша родина, (правда, эти сношенія были большей частью дѣлового характера), съ людьми, которые въ наибольшей мѣрѣ принимали участіе въ развитіи торговли въ Соединенныхъ Штатахъ и въ распространеніи ихъ продуктовъ по всему свѣту. Эти-то случаи и припомнились мнѣ теперь и возстали со всей явственностью въ моей памяти, явленій необычайно важныхъ, какими они представлялись мнѣ и тогда въ моментъ ихъ совершенія.

Не мало споровъ существуетъ относительно того имѣетъ ли человѣкъ право скрывать отъ вниманія публики свои личныя дѣла, и долженъ ли онъ защищаться отъ нападковъ. Дѣло въ томъ, что разъ онъ говоритъ о своихъ личныхъ дѣлахъ, его могутъ обви-

нить въ эгоизмѣ. Если-жъ онъ будетъ молчать, про него скажутъ, что у него нѣтъ данныхъ къ защитѣ, что онъ сознаетъ вину.

Не въ моемъ характерѣ навязывать публикѣ мои личныя дѣла. Но разъ семья моя и мои друзья изъявляютъ желаніе имѣть отъ меня нѣчто въ родѣ отчетовъ, просятъ, чтобы я бросилъ лучъ свѣта на обстоятельства, служащія предметомъ разногласія и общихъ разсужденій, я, въ отвѣтъ на эти просьбы, уступаю желаніямъ своихъ друзей и берусь описывать событія, сдѣлавшія мою жизнь столь интересной.

Есть еще одинъ поводъ тому, что я приступилъ къ составленію воспоминаній. Вѣдь, если бы одна десятая доля того, что про меня разсказывается, было бы правдой, то тѣ десятки и сотни способныхъ и вѣрныхъ людей, (изъ нихъ многіе уже умерли) которые связаны со мною общимъ дѣломъ, должны быть въ глазахъ всѣхъ признаны виновными въ тяжкихъ преступленіяхъ. Что касается меня лично, то я имѣлъ сперва твердое намѣреніе не говорить ни слова, въ надеждѣ, что послѣ моей смерти правда наконецъ обнаружится, и потомство произнесетъ свой справедливый судъ. Но такъ какъ я одинъ могу объяснить многое изъ событій, въ которыхъ я игралъ извѣстную роль, то мнѣ въ концѣ концовъ показалось необходимымъ дать нѣкоторыя объясненія, которыя, надѣюсь, будутъ содѣйствовать пролитію свѣта на многія событія, бывшія предметомъ горячихъ споровъ. Я убѣжденъ въ томъ, что многое невѣрно понято.

Все, о чемъ я поведу разсказъ, касается памяти умершихъ, но также задѣваетъ репутацію живыхъ, и по моему правильнѣе, чтобы общество познакоми-

лось со многимъ, такъ сказать, изъ первыхъ рукъ, до установленія рѣшительнаго приговора.

Въ моментъ приступа къ писанію этихъ воспоминаній, у меня не было даже отдаленной мысли, что они могутъ появиться когда нибудь въ формѣ отдѣльной книги. Я даже не думалъ сдѣлать изъ нихъ непритязательной автобіографіи. Безъ всякаго порядка и плана я заносилъ на бумагу все, что мнѣ казалось интереснымъ, избѣгая всякихъ претензій на полноту.

Но мнѣ доставило бы удовольствіе и чувство глубокаго удовлетворенія, возможно детальнѣе остановиться на описаніи ежедневнаго кружка и дружбы, связывавшихъ меня столько лѣтъ съ болѣе близкими сотрудниками по дѣлу и участниками моего предпріятія. Но я прекрасно понимаю, что такія описанія, несмотря на всю ихъ цѣнность для меня, читателя врядъ-ли заинтересуютъ. Вотъ почему въ своихъ воспоминаніяхъ мнѣ приходится говорить лишь объ очень немногихъ, изъ всей безчисленной арміи, сотрудниковъ, шедшихъ рука объ руку со мною въ созданіи моихъ дѣловыхъ предпріятій.

Дж. Д. Р.

Мартъ 1909 года.

Искусство брать.

Отчій домъ.

За указаніе мнѣ вѣрнаго пути въ жизни я обязанъ вѣчной благодарностью своему отцу. Человѣкъ, принимавшій участіе въ цѣломъ рядѣ промышленныхъ предпріятій, онъ любилъ говорить со мною о нихъ, указывалъ на ихъ значеніе и знакомилъ меня съ методами и принципами веденія дѣла. Въ самомъ уже раннемъ дѣтствѣ я велъ маленькую книгу (я называлъ ее „книгой счетовъ А“ и сохранилъ до сихъ поръ), въ которую аккуратно заносилъ всѣ приходы и расходы, ведя аккуратно счетъ тѣмъ небольшимъ суммамъ, которыя постоянно удѣлялъ на благотворительныя цѣли.

Люди, обладающіе меньшими средствами, живутъ обыкновенно болѣе тѣснымъ семейнымъ кружкомъ, чѣмъ располагающіе цѣлой массой слугъ для удовлетворенія разнообразнѣйшихъ своихъ потребностей. Я не могу не благословлять судьбу, пославшую мнѣ родителей, именно изъ людей первой категоріи.

Семи или около восьми лѣтъ отъ роду я вступилъ на путь коммерціи, сдѣлавъ подъ руководствомъ матери свое первое „дѣло“. У меня было нѣсколько

индюшекъ, а мать давала мнѣ на кормъ имъ остатки молочныхъ продуктовъ. Выкормкой и продажей ихъ я занимался уже лично со всѣмъ достоинствомъ дѣлового человѣка. Вся выручка шла въ мою пользу, расходовъ не было никакихъ, они шли за счетъ матери и, такимъ образомъ, мое „состояніе“ возрастало. Его ростъ и измѣненія я тщательно, насколько умѣлъ, отмѣчалъ въ своей бухгатеріи.

Меня это необычайно радовало. Я и сейчасъ еще будто вижу своихъ, исполненныхъ достоинства, откормленныхъ птицъ, на гордой прогулкѣ вдоль ручья и черезъ лѣсокъ нашего небольшаго имѣньица. Съ этихъ дѣтскихъ дней я сохраняю особую симпатію къ стаямъ индюшекъ и не упускаю случая полюбоваться ими.

Моя мать великолѣпно умѣла поддерживать дисциплину среди насъ, дѣтей, охраняя „достоинство семьи“ при помощи березовой розги, въ случаяхъ, если мы проявляли намѣренія нанести уронъ этому „достоинству“. Однажды, помню, благодаря нѣкоторымъ фатальнымъ происшествіямъ въ нашей деревенской школѣ, я свелъ болѣе короткое знакомство съ этимъ приспособленіемъ. Тутъ, уже во время экзекуціи, мнѣ пришло въ голову начать доказывать, что я совершенно непричемъ.

— Ничего!—сказала на это мать.—Вѣдь мы уже начали порку! Чего же ее бросать, годится на будущее время!

Подобную же логическую послѣдовательность мать моя проявляла и всегда. Однажды ночью, помню, мы, дѣти, не могли преодолѣть искушенія покататься на конькахъ при лунномъ свѣтѣ, хотя намъ и было стро-

жайше запрещено даже вечеромъ ходить на ледъ. Мы все-таки вышли, но прежде даже, чѣмъ начали кататься, услыхали крики о помощи, побѣжали туда и застали сосѣда, подъ которымъ подломился ледъ, на вслосокъ отъ гибели. Мы тотчасъ протянули ему длинный шестъ и намъ удалось дѣйствительно вытащить его изъ трещины и въ вождѣленномъ здравіи вернуть въ лоно семьи. Мой братъ Вилльямъ и я уже убаюкивали себя надеждой, что при наказаніи за этотъ актъ непослушанія, въ нашу пользу окажется по крайней мѣрѣ то смягчающее обстоятельство, что вѣдь не каждый день, удается при катаньи на конькахъ, спасти человѣка. Но наши надежды на признаніе смягчающихъ обстоятельствъ со стороны грознаго судьи, нашей матери, оказались лишь самыми пустыми и безплодными надеждами.

Начало работы.

Хотя сперва меня предназначали въ университетъ, но по достиженіи мною шестнадцатилѣтняго возраста, родители мои сочли за лучшее для меня оставить школу, которую я почти закончилъ и отправить на нѣсколько мѣсяцевъ въ торговую школу въ Клевлэндѣ.

Тамъ изучали бухгалтерію и знакомили учениковъ съ главными принципами торговой науки, торговаго обращенія и т. д. Изъ этой школы, несмотря на то, что я пробылъ тамъ очень недолго, всего нѣсколько мѣсяцевъ, я вынесъ много пользы. По окончаніи ея, я невольно столкнулся съ вопросомъ: гдѣ найти мѣсто?

Въ теченіе долгихъ дней и недѣль я обѣгалъ всевозможные магазины и конторы, всюду обращаясь съ вопросомъ: не нужно-ли ученика? Но всюду встрѣчалъ отказъ, ученика не было нужно, и лишь очень немногіе снисходили до вступленія со мною въ разговоръ. Наконецъ, одинъ коммерсантъ изъ клевелэндскихъ доковъ попросилъ меня зайти послѣ обѣда. Я былъ внѣ себя отъ восторга: наконецъ-то что-то мелькнуло вдали, наконецъ-то начинается.

Меня охватилъ ужасъ, что и эта счастливая случайность улетитъ отъ меня послѣ столь долгихъ, безплодныхъ поисковъ. Я прямо не могъ дождаться момента, когда можно будетъ пойти и когда мнѣ показалось, что наступилъ моментъ для отправленія, чуть не бѣгомъ побѣжалъ къ своему будущему принципалу. „Я возьму васъ на пробу,—сказалъ мнѣ будущій хозяинъ; но о жалованьѣ ни онъ, ни я слова не проронили. Это было 26 сентября 1855 г. Фирма называлась „Гевитъ и Теттлъ“.

Рвеніе мое было колоссально, и, кромѣ того, въ сравненіи съ другими учениками, я имѣлъ громадное преимущество. Оно заключалось въ указанномъ уже мною методѣ воспитанія моего отца: онъ оперировалъ со мною вмѣстѣ надъ вопросами практическаго характера и, сверхъ того, я и изъ школы вынесъ знакомство съ принципами торговли, такъ что обладалъ порядочнымъ запасомъ торговыхъ познаній, которыхъ я могъ развивать. Затѣмъ на мою долю, по счастливой случайности, выпала судьба заниматься съ бухгалтеромъ, отлично ведшимъ свое дѣло и искренно ко мнѣ расположеннымъ.

Перваго января слѣдующаго года Теттлъ выдалъ



Домъ въ Гарфордъ Милсъ въ которомъ родился Рокфеллеръ.

мнѣ жалованье за первую четверть года службы—пятьдесятъ долларовъ,—вполнѣ приличное вознагражденіе за мои труды, которыми я остался вполнѣ доволенъ.

Весь слѣдующій годъ я провелъ на этомъ мѣстѣ, съ 25 долларами въ мѣсяцъ, за изученіемъ конторскаго дѣла и нѣсколькихъ отраслей этого предпріятія. То была оптово-комиссіонная и экспедиціонная торговля, и областью моихъ занятій была контора. Надо мною начальствомъ былъ лишь вышеупомянутый бухгалтеръ, съ жалованьемъ въ 2,000 долларовъ въ годъ, но безъ участія въ прибыляхъ. Когда онъ въ теченіе года ушелъ, я занялъ его мѣсто, и мнѣ за бухгалтерію и исполненіе прочихъ обязанностей моего предшественника положено содержаніе въ 500 долларовъ.

Оглядываясь на эту пору моей работы въ качествѣ ученика, я ясно вижу, какое огромное значеніе она имѣла въ моей послѣдующей жизни.

Начать съ того, что работа моя происходила почти исключительно въ конторѣ. Всегда, почти въ моемъ присутствіи, говорилось о дѣлахъ, тогда же развивались планы новыхъ предпріятій и рѣшались проекты новыхъ дѣловыхъ союзовъ. Такимъ образомъ я научился гораздо большему, чѣмъ другіе ученики моего возраста, бывшіе живѣй меня по характеру и, можетъ быть, лучше меня знавшіе ариѳметику и обладавшіе лучшимъ почеркомъ. Наша фирма располагала такимъ разнообразіемъ дѣловыхъ сношеній, что моя подготовка къ дѣятельности купца охватывала волей-не-волей чуть не всѣ области коммерціи. У моихъ хозяевъ были дома, амбары, строенія, отдававшіеся подъ конторы, и моимъ дѣломъ было собираніе арендной платы. Далѣе у насъ

было экспедиціонное дѣло и наши грузы шли по желѣзнымъ и рѣчнымъ и даже морскимъ путямъ. День за день дѣла ихъ расширялись, захватывая новыя области. И со всѣмъ этимъ я приходилъ въ соприкосновеніе.

Вотъ почему и вышло, что кругъ моей работы былъ много интереснѣе, чѣмъ обязанности бухгалтера въ любомъ крупномъ теперешнемъ дѣлѣ. Она меня дѣйствительно занимала. Затѣмъ мнѣ поручили ревизію счетовъ, т. е. приходилось дѣлать провѣрку каждой отдѣльной статьѣ счета, и всѣ счета фирмы проходили, такъ сказать, черезъ мои руки, и я съ должной добросовѣстностью относился къ этому дѣлу.

Однажды, это я припоминаю необычайно ясно, я зашелъ по дѣламъ въ контору сосѣда коммерсанта. Въ это же время къ нему явился мѣстный подрядчикъ и представилъ аршинный счетъ. А коммерсантъ принадлежалъ къ числу вѣчно занятыхъ людей, какъ директоръ и членъ, вѣроятно, цѣлой полудюжины обществъ. Онъ бѣгло взглянулъ на гигантскій счетъ, на итогъ и обернулся къ бухгалтеру со словами: „Пожалуйста, уплатите по счету!“.

Я какъ разъ въ то время неоднократно просматривалъ счета этого подрядчика и тщательно провѣрялъ каждый его итогъ. И это, своего рода, бѣглое знакомство и распоряженіе объ уплатѣ было мнѣ очень не по душѣ, такъ какъ я убѣдился въ пользѣ для своихъ хозяевъ тщательнаго контроля счетовъ. Я воспитался въ убѣжденіи,—полагаю, что его теперь раздѣлятъ со мною много современныхъ коммерсантовъ,—что мой контроль, — нѣчто въ родѣ экзекуціи, освобождающей деньги моихъ хозяевъ изъ жадныхъ лапъ поставщи-

ковъ, что онъ,—дѣло болѣе отвѣтственное, чѣмъ другія мои занятія.

Я слишкомъ рано убѣдился, что образъ веденія дѣла, въ родѣ только-что описаннаго, никогда не ведетъ къ добрымъ результатамъ.

Дѣятельность моя: провѣрка счетовъ, взыскиваніе квартирной платы, требованіе урегулированій счетовъ и т. п. приводила меня въ сношеніе съ разнообразнѣйшими людьми. Я учился, какъ надо обходиться, въ коммерческомъ смыслѣ, возможно цѣлесообразнѣе съ людьми разнообразнѣйшихъ классовъ, не нарушая добрыхъ дѣловыхъ отношеній. Въ области совершенно особенной я принужденъ былъ собирать воедино всю ловкость, на какую былъ способенъ, чтобы успѣшно закончить дѣло.

Возьмемъ примѣръ: намъ надо экспедировать мраморъ изъ Вэрмона въ Клевелэндъ. Дѣло заключалось въ умѣніи ловко распредѣлить фрахтовыя цѣны на доставку грузовъ по рѣкѣ и по морю. Утерю, убытки отъ порчи товара во время транспортированія и т. д. надо какимъ бы то ни было способомъ разнести по этимъ тремъ различнымъ статьямъ транспортированія. Надо было все остроуміе юнаго ума, чтобы рѣшить эту проблему къ общему удовольствію всѣхъ заинтересованныхъ, среди которыхъ не послѣднее мѣсто занималъ мой хозяинъ. Но я не могу сказать, чтобы это показалось мнѣ тяжело, и у меня ни разу не было столкновенія съ кѣмъ-либо по этому поводу. Опыты эти, возможность уладить, угомонить это разнообразіе интересовъ при содѣйствіи хозяина, охотно шедшаго мнѣ навстрѣчу совѣтомъ, въ этомъ юномъ, воспріимчивомъ возрастѣ, были необычайно для меня поучительны. То были мои

первые шаги на пути ознакомленія съ главными принципами торговаго обращенія, но объ этомъ послѣ.

Воспитаніе этого рода, вытекающее отсюда, въ той отвѣтственности за свою дѣятельность передъ другимъ лицомъ, чрезвычайно полезно всякому, принесло пользу и мнѣ.

Я считаю счастливымъ для себя то обстоятельство, что въ тѣ времена жалованья было болѣе чѣмъ вдвое ниже, чѣмъ теперь. Хозяева на слѣдующій годъ повысили мое жалованье до 700 долларовъ, а я полагалъ, что стою въ ихъ дѣлѣ, по крайней мѣрѣ 800. До апрѣля слѣдующаго года, вопросъ этотъ въ мою пользу не рѣшился и я, воспользовавшись удачной случайностью, начать самостоятельно дѣло этого-же рода, отказался отъ своего мѣста.

Въ тѣ времена въ Клевелэндѣ всѣ знали другъ друга. Среди коммерсантовъ города былъ одинъ молодой англичанинъ, М. Б. Кларкъ, лѣтъ на десять старше меня. Онъ собирался открыть самостоятельное дѣло и искалъ компаньона. Располагая 2000 долларовъ, которые онъ собирался вложить въ дѣло, Кларкъ подыскивалъ компаніона съ такими же средствами. Это былъ удобный случай для меня, скопившаго отъ 700—800 долларовъ, спрашивалось только, гдѣ найти остальное.

Я переговорилъ съ отцомъ. Тотъ сказалъ мнѣ, что всегда собирался дать каждому изъ своихъ дѣтей по 1000 долларовъ, по достиженіи 21 года, но готовъ выдѣлить мнѣ теперь же эту сумму, если я не могу ждать; конечно, я долженъ платить ему проценты съ капитала до достиженія 21 года. „Но, Джонъ“ закончилъ онъ свою рѣчь, „мнѣ надо десять процентовъ!“

Въ тѣ времена десять процентовъ были нормой

для такого займа. Правда, у банковъ процентъ былъ ниже; но эти учрежденія конечно не могли удовлетворять всей потребности кредита, и потому, —у частныхъ лицъ процентъ былъ выше.

Нуждаясь въ деньгахъ для устройства положенія въ жизни, я съ радостью принялъ предложеніе отца и началъ, такимъ образомъ, свое собственное дѣло, въ качествѣ младшаго компаньона фирмы „Кларкъ и Рокфеллеръ".

Для меня было очень важно стать своимъ собственнымъ хозяиномъ и работодателемъ. Мысленно, я буквально утопалъ въ блаженствѣ отъ сознанія, что я компаньонъ въ товариществѣ съ основнымъ капиталомъ въ 4000 долларовъ! Кларкъ завѣдывалъ закупкой и продажей, а я—бухгалтеріей и финансами. Съ самаго начала намъ повезло въ дѣлѣ,—уже въ первый годъ заказовъ было на полмилліона. Тутъ разумѣется, нашего маленькаго капитала не хватило. Намъ понятно ничего больше не оставалось, какъ попытаться получить нужную сумму заимообразно отъ какого нибудь банка.

Но дастъ ли еще намъ банкъ?

Первый заемъ.

Волей неволей мнѣ пришлось итти къ знакомому мнѣ директору банка. Онъ тоже меня лично зналъ. До сихъ поръ помню, какъ гадко было у меня на душѣ, какъ я задавалъ себѣ вопросъ, получу ли ссуду и какъ расположить къ себѣ директора, по имени Г. П. Гэнди. Онъ былъ милымъ старичкомъ, общимъ любимцемъ, въ виду открытаго и благороднаго характера, всегда бол-

талъ съ дѣтьми, находя что нибудь веселое для нихъ, и зналъ меня еще ученикомъ въ Клевелэндѣ.

Я изложилъ ему всѣ обстоятельства нашего товарищества, разсказалъ откровенно въ чемъ дѣло, на что нужны деньги и съ трепетомъ ждалъ отвѣта на мою просьбу.

— Сколько вамъ нужно? спросилъ онъ немного погодя.

— 2000 долларовъ.

— Вы получите деньги, Рокфеллеръ, сказалъ онъ: выдайте ему, а вы мнѣ выдайте росписку. Я вамъ довѣряю на эту сумму!

Чувство бодрости, съ которымъ я покидалъ банкъ, трудно выразить словами. Представьте себѣ,—мнѣ довѣрили двѣ тысячи долларовъ на слово. Это что нибудь да значило.

Съ этого момента я почувствовалъ, что я гражданинъ, что я коммерсантъ.

Еще четыре года прослужилъ мой другъ Гэнди воглавѣ этого банка и часто ссужалъ меня деньгами въ трудныя минуты, а у меня ихъ бывало не мало. Онъ мнѣ оказывалъ всяческую поддержку. Но зато и на мою долю вышла радость впослѣдствіи, когда я встрѣтился съ нимъ и посовѣтовалъ вложить извѣстную сумму въ Standard Oil Company. Онъ откровенно признался, что охотно сдѣлалъ бы это, но въ данный моментъ не располагаетъ свободными деньгами. Тогда я попросилъ у него разрѣшенія сыграть наконецъ роль его банкира. Онъ принялъ мое предложеніе и не имѣлъ основанія раскаиваться въ этомъ. Дѣло принесло большія выгоды. Я до сихъ поръ съ благодарностью

вспоминаю о его добромъ отношенiи ко мнѣ и о довѣрiи, которымъ онъ подарилъ мои дѣла.

Надо твердо держаться основныхъ принциповъ.

Гэнди повѣрилъ мнѣ на слово, довѣряя тому, что наше молодое дѣло имѣетъ въ основанiи строго коммерческiе принципы и солидную постановку. При этомъ, мнѣ приходитъ въ голову примѣръ, какъ зачастую бываетъ трудно придерживаться разъ принятыхъ коммерческихъ принциповъ. Такъ, разъ при самомъ началѣ нашего дѣла, одинъ изъ лучшихъ нашихъ клiентовъ, т. е. поручавшiй намъ наибольшее количество транспортовъ, запрссилъ у насъ разрѣшенiя забирать авансы подъ текущiе грузы, т. е. прежде, чѣмъ грузъ или даже просто накладная на нея будетъ у насъ въ рукахъ. Разумѣется, было очень важно сохранить расположенiе клiента, но я, какъ руководитель финансовъ постороны нашего предпрiятiя, несмотря на опасенiе потерять хорошаго клiента, призналъ это желанiе неисполнимымъ.

Положенiе стало очень критическимъ, компаньонъ осыпалъ меня упреками въ узости взглядовъ за мое энергичное противодѣйствiе этому проекту, и вотъ я рѣшилъ лично посѣтить клiента и попытаться лично убѣдить его въ непрiемленности его предложенiя. Вѣдь до сихъ поръ мнѣ всегда удавалось улаживать недоразумѣнiя со всѣми, съ кѣмъ я ни сталкивался. Въ этомъ исключительномъ случаѣ меня особенно побуждало къ такому образу дѣйствiи неудовольствiе моего

компаньона. Я инстиктивно чувствовалъ, что надо только лично переговорить съ кліентомъ, чтобы убѣдить его, что такой образъ дѣйствій поведетъ къ дурнымъ послѣдствіямъ. Я мысленно уже приготовилъ рѣчь и мысленно полюбовался ею, находя ея выводы логичными и убѣдительными.

Пошелъ я къ этому коммерсанту и изложилъ всѣ доводы противъ его предложенія, до одного, какъ они у меня сложились. Но—онъ пришелъ прямо въ бѣшенство, и я принужденъ былъ испытать новое униженіе,—необходимость сознаться компаньону въ томъ, что даръ моего убѣжденія не доставилъ мнѣ ни малѣйшаго успѣха.

Мой компаньонъ, разумѣется, взволновался и огорчился, рѣшивъ что мы потеряли цѣнную кліентуру. Но меня было невозможно стронуть съ разъ занятой позиціи, мы остались тверды въ своемъ принципѣ и категорически отказали кліенту въ удовлетвореніи его желанія. Каково же было наше удивленіе и удовлетвореніе, при видѣ того, что строптивый кліентъ, какъ ни въ чемъ не бывало, продолжалъ свои дѣловыя сношенія съ нами, не возращаясь никогда къ отвергнутому проекту.

Лишь значительно позже мнѣ удалось узнать, что въ уложеніи этого дѣла принималъ участіе одинъ вліятельный, старый мѣстный банкиръ Джонъ Гарденеръ изъ Норвалька, тоже связанный дѣломъ съ нашимъ кліентомъ. Позже мнѣ казалось, что самъ Гарденеръ подбилъ кліента войти къ намъ съ такимъ предложеніемъ. Знакомство съ нашей фирмой и ея дѣловыми принципами, вынесенное имъ изъ этого со-

бытія, было для насъ чрезвычайно выгодно и выставило насъ въ наилучшемъ свѣтѣ.

Въ это же время я сталъ разыскивать примѣненіе личному своему труду,—задача для меня въ ту пору очень нелегкая.

Я стремился къ личному знакомству съ каждымъ отдѣльнымъ коммерсантомъ нашего округа, разъ его дѣло примыкало къ нашему и, такимъ образомъ, въ короткое время изучилъ все Огейо и всю Индіану. Очень быстро выяснилось, что наиболѣе цѣлесообразное завязываніе связей, это просто заявленіе объ основаніи нашей молодой фирмы, но безъ всякаго упоминанія о желательности заказовъ: я просто рекомендовался представителемъ фирмы „Кларкъ и Рокфеллеръ", оптовые коммиссіонеры, сообщалъ объ основаніи фирмы и не изъявлялъ никакихъ претензій на немедленное заключеніе дѣловыхъ сношеній. Потомъ, говорилъ я, при случаѣ, мы были бы очень рады предложить вамъ свои услуги и. т. д.

Но къ нашему удивленію, какъ по мановенію волшебной палочки, на насъ посыпались заказы въ такомъ количествѣ, что мы съ трудомъ успѣвали справляться. Уже въ первый годъ, какъ впрочемъ уже сказано, нашъ оборотъ достигъ 500.000 дол.

Я уже говорилъ, что мы порою нуждались въ деньгахъ, и долженъ сознаться, что по мѣрѣ возростанія нашихъ операцій, денежнымъ затрудненіямъ, казалось, не будетъ конца. Чѣмъ больше расширялись наши сношенія, тѣмъ чаще я засыпалъ съ мыслями: „Долго-ли это будетъ продолжаться? Когда наступитъ конецъ, ты снова начнешь сначала? Ты усыпляешь себя мыслью, что ты дѣльный коммерсантъ, убаюканный счастьемъ,

которое тебя встрѣтило на этомъ пути! Но побольше хладнокровія, паренекъ, ты потеряешь голову,—тише ѣдешь, дальше будешь!“

Долженъ сознаться, что эти безмолвные разговоры съ самимъ собой, имѣли большое вліяніе на мою дальнѣйшую жизнь. Я боялся, что удача меня опьянитъ, наступитъ день и удача кончится, стоитъ только забрать себѣ въ голову вѣру въ свою удачу.

Отца я часто вовлекалъ въ ссуды. Но наши денежныя отношенія всегда были для меня источникомъ страховъ, хотя я теперь и смѣюсь при воспоминаніи объ этомъ. Случалось, что отецъ заходилъ къ намъ и заявлялъ, что, если намъ нужны деньги, въ данный моментъ онъ можетъ ихъ намъ ссудить. Мы почти всегда оказывались нуждающими и рады отъ души получить деньги, хотя бы изъ десяти %%. Но за деньгами онъ являлся обыкновенно въ моменты наиболѣе острой нужды въ деньгахъ.

— Сынъ мой, говорилъ онъ обыкновенно, не можешь ли возвратить мнѣ мои деньги. Онѣ мнѣ нужны самому.

— Сейчасъ, сейчасъ, говорилъ я. Я прекрасно зналъ, что онъ меня просто испытываетъ и въ случаѣ возвращенія денегъ, оставитъ ихъ лежать у себя, чтобы потомъ опять ссудить мнѣ. Я полагаю, что этотъ оригинальный воспитательный пріемъ оказалъ мнѣ, можетъ быть, тоже не мало услугъ,—но, признаюсь, въ то время я находилъ мало удовольствія въ подобныхъ испытаніяхъ моихъ коммерческихъ способностей.

Десять процентовъ.

Картинки изъ моего прошлаго неразрывно связаны съ воспоминаніями о тѣхъ горячихъ спорахъ, по вопросу, по скольку процентовъ можно брать съ суммы, данной заимообразно. Цѣлая масса коммерсантовъ протестовала противъ чрезмѣрности десятипроцентнаго роста, называла его ростовщическимъ и увѣряла, что лишь негодяй способенъ драть такіе проценты. Я же стоялъ на той точкѣ зрѣнія, что чисто логически, деньги стоятъ ровно столько, сколько они принесутъ барыша. Никто не дастъ 10, 5 и даже три процента внѣ предположенія, что онъ возьметъ столько же при помощи взятаго въ займы капитала. Надо принять въ соображеніе, что въ тѣ времена, я былъ, чѣмъ угодно, только не капиталистомъ, могъ быть названъ хроническимъ должникомъ и, несомнѣнно, не могъ имѣть практическаго основанія защищать высокіе проценты.

Къ числу наиболѣе горячихъ споровъ, возникавшихъ на эту тему, тогда принадлежали разговоры со старой хозяйкой, у которой я и братъ Вильямъ, были на пансіонѣ въ школьные годы. Мнѣ эти разговоры доставляли громадное удовольствіе, наша хозяйка—была собесѣдница очень умная и съ оригинальнымъ складомъ рѣчи. Я цѣнилъ ее, положимъ, по другой причинѣ. Именно, мы платили за комнату и столъ въ недѣлю по доллару съ каждаго, и за эти деньги она насъ великолѣпно и обильно кормила. Впрочемъ, въ тѣ времена, въ небольшихъ мѣстечкахъ, гдѣ хозяйки лично вели хозяйство, обходясь безъ прислугъ, это было обыкновенной цѣной.

Такъ вотъ сія почтенная дама была жестокой про-

тивницей десятипроцентной системы и въ теченіе долгаго періода дней, мы тщательно разбирали всѣ pro и contra. Она же знала, что отецъ меня неоднократно выручаетъ деньгами и беретъ за это десять процентовъ. Въ концѣ концовъ, всѣ споры и разговоры не могли уменьшить размѣры процента, естественно понизившагося, когда на рынокъ прихлынуло больше капитала.

Я въ общемъ убѣдился, что оборотъ общественнаго мнѣнія (въ отношеніи вопросовъ чисто дѣловыхъ), совершается очень медленно, по испытаннымъ экономическимъ законамъ. Неожиданные скачки закона, къ сожалѣнію, приносятъ очень мало осязательной пользы. Въ наши дни, прямо трудно себѣ представить, какъ въ тѣ времена, тяжело давалось изысканіе средствъ, даже на коммерческія цѣли. Въ болѣе западныхъ мѣстностяхъ, спрашивались проценты еще ужаснѣе, особенно при малѣйшемъ признакѣ рискованности. Во всякомъ случаѣ, все это ясно показываетъ, насколько больше были препятствія, съ которыми приходилось встрѣчаться новичку тогда, чѣмъ теперь.

Какъ я собиралъ порою деньги.

При послѣднихъ строкахъ мнѣ пришелъ на память эпизодъ изъ самаго оживленнаго періода моей жизни. Разъ какъ то для проведенія въ жизнь одного крупнаго дѣла, въ другомъ краю страны, мнѣ разомъ понадобилась крупная сумма наличныхъ денегъ. Мнѣ нужно было нѣсколько сотъ тысячъ долларовъ и чистоганомъ. Закладныя, поручительства, векселя и другія

цѣнности не могли приниматься въ разсчетъ. А ѣхать надо было поѣздомъ въ три часа. Я въ коляскѣ скакалъ изъ банка въ банкъ и просилъ каждаго встрѣчнаго директора или кассира, кто первый попадался на встрѣчу, не расходовать и удержать для меня всю свободную наличность. Каждому я обѣщалъ сообщить, когда мнѣ потребуются деньги. И такъ, объѣздивъ изъ банка въ банкъ весь городъ, я набралъ нужную сумму. Въ три часа я уже сидѣлъ въ поѣздѣ и катилъ въ нужную мѣстность. Тамъ я сдѣлалъ дѣло. Въ тѣ времена я много ѣздилъ, посѣщалъ наши отдѣленія, своихъ кліентовъ, завязывалъ новыя дѣловыя отношенія, ковалъ планы дальнѣйшаго расширенія дѣла и т. д.,— и большей частью, по необходимости, продѣлывалъ все это очень быстро.

Сборъ денегъ на выкупъ церкви.

Мнѣ было лѣтъ 17 или 18, когда въ родномъ городкѣ меня выбрали церковнымъ старостой. Мы принадлежали къ особой религіозной общинѣ и мнѣ не разъ приходилось слышать отъ членовъ господствующей церкви презрительные отзывы о нашемъ вѣроученіи. Вотъ это то обстоятельство и укрѣпляло насъ въ рѣшеніи доказать всѣмъ, что мы и сами сумѣемъ руководить своимъ духовнымъ кораблемъ.

Наша первая церковь—была маленькое зданіе, къ тому же, обремененное закладной въ 2000 долларовъ,—долгъ, который угнеталъ насъ давно.

Владѣлецъ закладной уже давно требовалъ ея погашенія, но община едва сбиралась съ силами платить

проценты. Тогда онъ сталъ грозить продажей церкви. Не могу не отмѣтить, что, (конечно, это случайность) владѣлецъ закладной былъ діакономъ церкви. Но несмотря на званіе свое, онъ настоятельно требовалъ возврата денегъ, увѣряя что онѣ ему нужны на личныя дѣла; впрочемъ, возможно, что это такъ и было. Только однимъ словомъ, онъ предпринялъ всѣ должныя мѣры для протеста закладной, и въ одно прекрасное воскресенье, проповѣдникъ заявилъ намъ съ каѳедры о необходимости гдѣ нибудь достать 2000 долларовъ, если не хотимъ дождаться продажи церкви.

Я стоялъ на своемъ посту у церковныхъ дверей и какъ только приходилъ членъ общины, я его задерживалъ и убѣждалъ подписать что-нибудь на погашеніе долга церкви. Я просилъ, убѣждалъ и, порою, даже грозилъ. Когда онъ соглашался, я заносилъ его имя и сумму взноса въ записную книжку и обращался къ другому.

Этотъ походъ, начавшійся памятнымъ утромъ одного воскресенья, продолжался немало мѣсяцевъ. Немало трудностей было набрать такую, довольно, все-таки, значительную сумму денегъ взносами, начиная съ двухъ-трехъ центовъ и кончая блестящими обѣщаніями, обыкновенно выражавшимися въ суммѣ въ 25—30 центовъ. Я лично пожертвовалъ на эту цѣль все, безъ чего только могъ обойтись, а рвеніе мое—какъ можно больше зарабатывать—сильно подымали это и другія, подобныя этому, начинанія.

Наконецъ, мы набрали двѣ тысячи долларовъ. Что это былъ за дивный день, когда община, наконецъ, погасила закладную. Я думалъ тогда, что члены господствующей церкви очень сконфузятся, узнавъ, на-

сколько сильно, сверхъ вѣроятія и ожиданій, проявилась солидарность въ нашей общинѣ. Но что-то не помню, чтобы конфузъ и изумленіе какъ-нибудь въ нихъ проявилось.

Опытъ просителя, извлеченный изъ послѣдняго эпизода, было мнѣ очень полезенъ. Я долженъ сознаться, что мнѣ совсѣмъ не было стыдно клянчить, наоборотъ, я ощущалъ даже гордость. Я долго занималъ мѣсто старосты церкви, пока ростъ дѣла и отвѣтственности не побудили уступить другимъ практическое выполненіе дѣлъ благотворительности.

Первые шаги
въ нефтяномъ дѣлѣ.

Торговля керосиномъ.

Дѣло Кларкъ и Рокфеллеръ съ теченіемъ времени развивалось и, въ началѣ 60-хъ годовъ, мы положили начало обществу, которое должно было заниматься обработкой керосина и торговлей имъ. Участниками общества были: Джемсъ и Ричардъ Кларкъ, Самюэль Андрьюсъ и фирма Кларкъ и Рокфеллеръ. Такимъ образомъ я ознакомился съ торговлей керосиномъ.

Въ 1865 году это общество распалось, а это значило: надо продать заводы и кліентуру. Было сдѣлано предложеніе—оставить таковыя за предложившимъ наибольшую цѣну. Мы учинили форменное совѣщаніе и занялись разработкой вопроса: когда быть продажѣ и кто будетъ ею руководить? Мои соучастники привлекли къ участію въ качествѣ своего представителя одного адвоката, а я рѣшилъ обойтись безъ содѣйствія присяжной адвокатуры, считая для такого пустяшнаго дѣла его участіе не безусловно необходимымъ. Адвокатъ былъ избранъ аукціонистомъ и послѣдовало предложеніе немедленно тутъ же произвести продажу. Всѣ согласились и аукціонъ начался.

Я про себя рѣшилъ посвятить дальнѣйшіе труды

торговлѣ керосиномъ и не въ качествѣ компаньона болѣе крупнаго предпріятія, но какъ самостоятельный коммерсантъ, работая на болѣе широкихъ основаніяхъ и вмѣстѣ съ Андрьюсомъ, знавшимъ обработку керосина, собирался купить все дѣло. Я былъ увѣренъ, что сумѣю достигнуть, путемъ обработки керосина, совсѣмъ особыхъ успѣховъ, совсѣмъ не представляя себѣ возможности перепроизводства на керосиновомъ рынкѣ, если за эту отрасль промышленности возьмется сразу огромная масса людей. Но тогда я былъ полонъ надеждъ и уже обезпечилъ себѣ финансовую поддержку до размѣровъ суммы, которой, я былъ увѣренъ, хватитъ вполнѣ на покупку заводовъ и кліентуры. Я собирался выйти изъ состава фирмы Кларкъ и Рокфеллеръ и предоставить ее своему бывшему компаньону Кларку.

Торгъ начался, насколько помню, съ суммы въ 500 долл. Я предложилъ 1,000; противники заявили 2,000 долл. и такъ пошла цѣна все къ верху и къ верху. Никто не хотѣлъ уступить и, наконецъ, дошла до суммы въ 50000 долл.! Это было уже неизмѣримо выше нашей оцѣнки. Затѣмъ дошло до 60,000 долл. и потихоньку добрались до 70,000 долл. Я уже начиналъ опасаться, что не буду въ состояніи купить дѣло и, главное, не наберу денегъ для разсчета. Наконецъ противники даютъ 72,000. Я немедля крикнулъ: 72,500! Тогда Кларкъ сказалъ: „Дальше я не пойду, Джонъ: дѣло за тобой!“

— Надо-ли немедля чекъ на всю сумму?—спросилъ я.

— Нѣтъ,—сказалъ Кларкъ, — я тебѣ эту сумму повѣрю; устраивайся, какъ тебѣ удобно!

Такъ было положено основаніе фирмы „Рокфеллеръ и Андрьюсъ“ и я по уши влѣзъ въ торговлю керосиномъ. Съ тѣхъ поръ я почти сорокъ лѣтъ занимался этимъ дѣломъ, до ухода отъ дѣлъ въ 56-ти лѣтнемъ возрастѣ.

Исторія первыхъ шаговъ керосиновой промышленности слишкомъ хорошо извѣстна, чтобы нужно было повторять ея детальное изложеніе. Очистка керосина— очень легкій и простой процессъ, а барышъ первое время дѣло несло значительный. Понятно за это дѣло скоро взялся всякій народъ: мясники, булочники, мыловары, всѣ пустились очищать керосинъ и прошло немного времени, какъ на рынкѣ оказалось много больше керосину, чѣмъ его вообще шло въ употребленіе. Цѣна сбивалась все больше и больше и, наконецъ, катастрофа стала угрожать этой отрасли промышленности. Стала становиться несомнѣнной потребность въ расширеніи керосиновыхъ рынковъ, путемъ завоеванія заграничныхъ, на что требовалось не мало трудныхъ и сложныхъ приготовленій. Равнымъ образомъ было крайне трудно улучшеніе процесса очистки керосина въ такой степени, чтобы было возможно его удешевленіе. Да и при дешевизнѣ надо же было что-нибудь заработать. Надо было использовать всѣ побочные продукты этого процесса, обыкновенно служившіе отбросами на другихъ, менѣе толковыхъ фабрикахъ.

Вотъ проблемы, съ которыми намъ пришлось встрѣтиться почти съ момента вступленія въ керосиновую промышленность. Стѣсненность дѣла вела къ совѣщаніямъ съ сосѣдями и собратьями по дѣлу, и изыскивались всевозможнѣйшіе способы, чтобы

какъ-нибудь внести порядокъ въ дѣло, начинавшее обращаться въ нѣчто хаотическое. Выполнить всѣ эти задачи, расширить рынокъ, улучшить оптовую выдѣлку фабриката,—все это было внѣ силъ и умѣнья любого изъ тогда наличныхъ обществъ въ отдѣльности. Все это, казалось намъ, возможно лишь при повышеніи оборотныхъ средствъ и при привлеченіи сотрудниковъ, наиболѣе богатыхъ знаніями и опытомъ въ дѣлѣ.

Исходя изъ этой идеи, мы начали скупать лучшіе заводы и централизовать ихъ администрацію, въ намѣреніи достигнуть этимъ большой экономіи и производительности. Дѣло шло скорѣе, чѣмъ мы сами думали.

Это дѣло при совмѣстной дружной работѣ опытныхъ людей, скоро создало цѣлый рядъ неожиданныхъ улучшеній въ производствѣ, въ перевозкѣ, въ финансированіи и въ расширеніи рынковъ. Не мало было у насъ заботъ и огорченій, убытковъ отъ громадныхъ пожаровъ и даже самая добыча нефти одно время была подъ сильнымъ сомнѣніемъ. Мы постоянно видоизмѣняли наши планы, комбинаціи мѣнялись нами чуть не ежедневно. Такъ создался центръ керосиноваго дѣла, запасныя цистерны, система трубопроводовъ и т. д. Вдругъ источники перестали давать нефть, и, значитъ, наши труды пропали. Но все-таки, въ общемъ, дѣло это—огромная спекуляція, и я посейчасъ удивляюсь, какъ намъ удавалось выпутываться. Но понемногу мы научились правильному веденію дѣла.

Заграничные рынки.

Много лѣтъ тому назадъ меня какъ-то спросили, какъ наше дѣло достигло такой широкой распространенности. Я долженъ былъ отвѣтить, что наша первоначальная организація была паевая компанія, а потомъ мы образовали акціонерное общество въ Огейо. Этого было довольно для завода мѣстнаго сбыта очищеннаго керосина. Но если бы мы сами зависѣли отъ какого-нибудь мѣстнаго общества, мы бы уже давно раззорились. А тутъ намъ приходилось самимъ расширять рынокъ сбыта до отдаленнѣйшихъ закоулковъ свѣта. Вотъ потому-то намъ и приходилось открывать отдѣленія въ приморскихъ городахъ и мы скоро нашли, что фабрикація для экспорта много выгоднѣе. Тогда мы завели очистительные заводы въ Бруклинѣ, въ Байоннѣ, въ Филадельфіи, въ Балтиморѣ и на ряду съ ними соотвѣтствующія организаціи въ разныхъ государствахъ.

Съ ростомъ экспорта мы пришли къ убѣжденію, что обычная манера транспортировать керосинъ въ бочкахъ убыточна, такъ какъ упаковка порою стоила дороже содержимаго, и всѣхъ лѣсовъ страны не хватило бы на доставленіе дешеваго матеріала для бочекъ. Вотъ почему мы устремили свое вниманіе на иные способы транспортированія, воспользовались системой трубопроводовъ и тотчасъ нашли средства для его оборудованія.

Для проведенія въ жизнь этой системы нужно было получить согласіе штатовъ на уступку необходимыхъ площадей земли, гдѣ и должны были быть проведены эти трубы нашего пользованія, и сообразно съ этимъ

наши подотдѣлы должны выступать въ разнообразныхъ штатахъ съ ходатайствами о концессіяхъ, какъ это дѣлается обществами желѣзныхъ дорогъ. Для улучшенія трубопроводной системы требовались многомилліонные капиталы. И вотъ теперь отъ этой системы находится въ зависимости вся керосиновая промышленность. Безъ нея цѣнность всякаго источника была бы ниже, всякій рынокъ (внутренній или заграничный) было бы труднѣе снабжать и держать въ рукахъ уже изъ-за болѣе высокой стоимости продукта. Итакъ, все распространеніе этой отрасли находится въ несомнѣнной зависимости отъ этого способа транспортированія.

Трубопроводная система тоже требовала улучшеній, напримѣръ, вагоновъ-цистернъ на желѣзнодорожныхъ линіяхъ и, наконецъ, наливныхъ судовъ. На это надо было средства и начали основываться общества, задачей которыхъ являлось каждое такое дѣло.

Каждый изъ этихъ шаговъ, разъ развитіе общества шло правильнымъ путемъ, былъ необходимъ, и лишь неотступнымъ улучшеніямъ и накопленію огромныхъ средствъ Америка нашихъ дней обязана тѣмъ, что можетъ извлекать пользу изъ своего естественнаго богатства и снабжать міръ освѣщеніемъ.

Основаніе Standard Oil Company.

Въ 1867 году фирмы Вилльямъ Рокфеллеръ и К°, Рокфеллеръ и Андрьюсъ, Рокфеллеръ и К° и С. В. Гаркнессъ и Г. Н. Флаглеръ объединились въ одну, подъ фирмой: „Рокфеллеръ, Андрьюсъ и Флаглеръ“.

Причиной, побудившей къ основанію этой фирмы,

явилось желаніе объединить наши средства и дѣловой опытъ въ цѣляхъ совмѣстнаго веденія дѣла на болѣе широкихъ основаніяхъ съ поименованной экономіей и производительностью, вмѣсто нѣсколькихъ меньшихъ дѣлъ, которыя каждая изъ фирмъ вела до сихъ поръ за свой страхъ и совѣсть. Съ теченіемъ времени шансы стали яснѣе и мы увидали, что нужно еще и еще средствъ. Мы привлекли и другія фирмы и образовали Standard Oil Company, съ капиталомъ въ 1.000,000 долларовъ. Позже мы дошли до убѣжденія, что денегъ нужно еще больше. Тогда мы нашли людей, пожелавшихъ вложить свои средства въ наше предпріятіе и такимъ образомъ капиталъ возросъ до 2.500,000 долларовъ. При дальнѣйшемъ ростѣ дѣла, когда какъ внутренніе рынки, такъ и заграничные были использованы, въ общество вошло еще больше участниковъ и были организованы новыя отдѣленія нашего дѣла. Цѣлью было все одно и то же, что и раньше: расширять дѣло путемъ улучшенія и удешевленія продукта.

Я приписываю успѣхъ Standard Oil Company лишь ея разумной политикѣ: постояннаго расширенія сферы своего вліянія вышеназваннымъ путемъ. Она не останавливалась ни передъ какими расходами для примѣненія наилучшихъ и болѣе удобныхъ методовъ фабрикаціи. Она разыскивала наилучшихъ работниковъ всюду и платила имъ высшіе оклады. Она не замедлила пожертвовать старыми машинами и заводами для пріобрѣтенія и постройки новыхъ и улучшенныхъ. Она стремилась создать сбытъ не только для своего фабриката, но и для всевозможныхъ побочныхъ продуктовъ, не щадя расходовъ по введенію ихъ во всѣхъ угол-

кахъ и концахъ обширнаго міра. Она не остановилась передъ милліонными затратами на изысканіе способовъ удешевленія пріемки и распредѣленія керосина въ трубопроводахъ, на изобрѣтеніе особыхъ вагоновъ, наливныхъ судовъ и вагоновъ-цистернъ. Она учредила наливныя станціи въ желѣзнодорожныхъ центрахъ всѣхъ округовъ страны для удешевленія сбереженія и доставки керосина. Компанія вѣрила въ американскій керосинъ и затратила громадныя суммы на достиженіе того, чтобы американскій продуктъ могъ конкурировать на міровомъ рынкѣ съ русскимъ и удержать поле борьбы за собою одинъ противъ всѣхъ конкурентовъ,— производителей керосина.

Планы страхованія.

Хочу привести одинъ примѣръ того, какимъ путемъ мы достигали сбереженія энергіи и извѣстной пользы. При очисткѣ керосина и при держаніи его на складахъ, всегда приходится, какъ мы узнали изъ горькаго опыта, считаться съ возможностью пожара. Въ виду распространенія нашихъ заводовъ по всей странѣ, эта опасность и возможный убытокъ сведены до минимума. Ни одинъ пожаръ въ отдѣльности разорить насъ не могъ и вотъ какъ намъ удалось установить своеобразный способъ страхованія. Нашъ запасный капиталъ, изъ котораго получалось такое страхованіе, конечно нельзя было опорожнить разомъ, какъ это имѣетъ мѣсто въ обществахъ, гдѣ всѣ заводы лежатъ скученно. Мы подробно изучили и усовершенствовали мѣры предосторожности отъ пожара и улуч-

шали свои средства защиты ежегодно, до достиженія этой статьей дохода размѣровъ, довольно почтенныхъ въ бюджетѣ нашей компаніи.

Всякому понятно, что эта экономія сильно повышала доходность дѣла, распространяясь одновременно, кромѣ очистительныхъ заводовъ, и на прочія наши предпріятія: на продукты изъ нефтяныхъ остатковъ, на цистерны и наливныя суда, на организацію хранилищъ и т. д.

Мы отдались керосиновому дѣлу съ исключительнымъ вниманіемъ и охватили его всецѣло. Общество наше никогда не занималось спекуляціями, разъ онѣ не вытекали изъ нашего дѣла, продолжая держаться своей гигантской задачи,—усовершенствованія своей собственной организаціи. Мы сами воспитывали себѣ помощниковъ, тренируя многихъ съ юныхъ лѣтъ; мы стремились привязывать ихъ къ себѣ, открывая имъ широкое поле дѣятельности; имъ давалась возможность пріобрѣтенія паевъ, причемъ общество само шло имъ въ этомъ на помощь. Не только здѣсь, въ Америкѣ, нѣтъ! И во всѣхъ частяхъ свѣта нашимъ молодымъ людямъ давалась возможность достиженія высшихъ степеней служебной іерархіи. Сыновья прежнихъ пайщиковъ съ особой охотой приглашались къ участію въ совѣщаніяхъ правленія, къ отвѣтственнымъ функціямъ въ управленіи и т. д. Я могу сказать съ гордостью: Компанія Стандардъ, съ момента своего возникновенія, была счастливой комбинаціей дѣльныхъ людей и, надѣюсь, до сихъ поръ осталась таковою.

Меня не разъ спрашивали, не обращаются ли теперешніе руководители дѣла ко мнѣ порою за совѣтомъ. На это я скажу: если бы спросили моего со-

вѣта, я съ готовностью его бы далъ. Но въ дѣйствительности, по выходѣ моемъ изъ дѣла, мой совѣтъ признавался нужнымъ лишь въ очень рѣдкихъ случаяхъ. Я и посейчасъ влiятельный акцiонеръ компанiи и по выходѣ изъ нея значительно увеличилъ количество своихъ акцiй.

Почему компанiя платитъ большiе дивиденды.

Хочу объяснить нѣчто, понятное очень многимъ, но безъ сомнѣнiя не совсѣмъ ясное еще для большаго количества людей. Компанiя Стандардъ платитъ дивидендъ по четыре раза въ годъ, первый въ мартѣ—результатъ важнѣйшаго сезона въ году, въ виду значительнаго потребленiя керосина зимой. Три остальныхъ выплачиваются приблизительно въ одинаковые сроки. Они достигаютъ 40 процентовъ на основной капиталъ въ 100.000.000 долларовъ. Но это не значитъ, что на затраченный капиталъ получается 40 процентовъ дохода. Въ сущности дивидендъ этотъ результатъ экономiи и избытковъ, получаемыхъ ежегодно вотъ уже за 35 или 40 лѣтъ работы компанiи. Основной капиталъ можно было бы увеличить въ нѣсколько разъ безъ риска чрезмѣрной капитализацiи или, какъ мы говоримъ, „воды“. Его настоящая цѣнность на лицо. А если увеличить основной капиталъ, то дивиденды понизятся, давая лишь отъ 6—8% въ годъ.

Нормальный ростъ дѣла.

Остановимся на мгновеніе на томъ, какъ путемъ естественнаго и безусловно нормальнаго прироста цѣнности поднялась таковая въ рукахъ компаніи. Многіе трубопроводы были заложены въ такое время, когда расходъ на ихъ установку былъ на 50% ниже современнаго. Большая часть нефтеносныхъ участковъ были куплены съ цѣлью эксплуатаціи ихъ въ земледѣліи и лишь впослѣдствіи обнаружили свою поразительную нефтепроизводительность. Громадные запасы нефти, благодаря улучшеніямъ въ обработкѣ ея и использованію остатковъ, цѣны которыхъ раньше не знали, значительно повысились въ цѣнѣ. Земельные участки подъ пристани были куплены за гроши, а теперь ихъ цѣнность повышена новыми постройками и расширеніемъ ихъ площади. Покупались громадные участки, конечно пустые и незастроенные, по близости отъ большихъ промышленныхъ центровъ. На нихъ мы строили свои заводы, повышая цѣнность земли не только своего владѣнія, но и сосѣднихъ, въ нѣсколько разъ, по сравненію съ прошлымъ Гдѣ мы, въ Америкѣ ли или въ другихъ странахъ, ни основывали свои склады, мы всюду немедленно закупали крупныя земельныя собственности. Помню случай, когда за моргъ, кажется, негодной земли, нужной намъ для чего то, заплатили 1000 долларовъ. Благодаря улучшеніямъ, сдѣланнымъ нами, цѣнность этого участка за 35 или 40 лѣтъ повысилась въ 40 или 50 разъ.

Другіе предприниматели не могутъ похвастаться такимъ приростомъ цѣнности своихъ недвижимыхъ

имуществъ,—они только увеличили свои капиталы. Но зато они избѣжали нелѣпой критики, направленной противъ насъ, носителей отжившихъ, консервативныхъ идей, не идущихъ рядомъ со стремленіемъ къ владычеству капитала.

Нѣтъ, правда, ничего ни рѣдкаго, ни исключительнаго во всемъ этомъ, происшедшемъ согласно естественному закону развитія торговли.

Разъ кто нибудь начинаетъ дѣло съ 1000 долларовъ и понемногу приращиваетъ свою собственность и капиталъ, оставляя барыши въ дѣлѣ, не тратя ихъ, и такимъ образомъ накопляя цѣнности до момента, пока, скажемъ, онѣ достигнутъ 10000 долларовъ, то было бы нелѣпо считать съ этого момента его барышъ на капиталъ лишь въ 1000 дол., съ которымъ онъ начинаетъ. Вотъ почему, думаю, и нужно хвалить руководителей компаніи Стандардъ.

Капитализированіе.

Я уже выше говорилъ, что мы ни разу не пробовали выпустить акціи своей компаніи на биржевой рынокъ. Раньше этого не позволялъ дѣлать рискъ самаго предпріятія,—его размѣры были очень велики, и колебанія цѣнъ на акціи были бы конечно ужасны, если бы онѣ попали на биржу. Поэтому мы предпочитали обращать вниманіе своихъ акціонеровъ и администраторовъ на правильное развитіе предпріятія, а отнюдь не на спекуляціи съ акціями. Интересы компаніи были предметомъ строжайшей заботливости. Насъ преслѣдовала строгая критика за высокіе дивиденды,

не взирая на то, что основной капиталъ представляетъ лишь незначительную долю нашего имущества. А если бы мы присоединили къ капиталу дѣйствительную стоимость нашихъ собственностей и бросили паи на биржу, насъ вѣрно упрекнули бы въ томъ, что мы имѣемъ намѣреніе привлечь капиталы общества въ свое предпріятіе. Я уже указывалъ, что основаніе, на которомъ стояла компанія, было такъ прочно, дѣла наши велись такъ консервативно, что по минованіи первыхъ трудностей по капитализированію предпріятія, мы, наученные горькимъ опытомъ, рѣшили продолжать держаться правила расчитывать лишь на свои собственные источники поддержки. Съ тѣхъ поръ мы ни разу не были вынуждены искать финансовой помощи на сторонѣ, но всегда стремились слѣдить и охранять собственные крупные интересы, и въ случаяхъ нужды приходить на помощь другимъ. Компаніи пришлось немало вынести обидъ отъ людей, которые по моему просто не знали истиннаго положенія дѣлъ. Уже давно отказавшись отъ личнаго дѣлового участія въ предпріятіи компаніи, я можетъ быть вправѣ высказать свое мнѣніе, что людей, посвятившихъ жизнь на организацію продажи американскаго продукта по всему свѣту, на борьбу съ иностранными продуктами, надо было бы поощрять и относиться къ нимъ съ признательностью, а не осыпать клеветами.

Такъ много ходитъ разныхъ разсказовъ о такъ называемыхъ „спекуляціяхъ" Standard Oil Company, что я хотѣлъ бы сказать два слова объ этомъ предметѣ.

Компанія интересуется исключительно однимъ керосиновымъ дѣломъ и тѣми отраслями промышленности, которыя такъ или иначе связаны съ нею. У насъ

есть фабрики для выдѣлки бочекъ, цистернъ, насосовъ, извлекающихъ нефть изъ лона земли; у насъ есть суда для транспортированія нефти, цистерны, трубопроводы для той же цѣли и т. д. и т. д. Но она, вообще говоря, избѣгаетъ другихъ спекуляцій, такъ какъ керосиновое дѣло само по себѣ уже спекуляція, а успѣшное веденіе его требуетъ всегда твердой руки и свѣжей головы.

Компанія платитъ громадные дивиденды своимъ акціонерамъ, зарабатывая ихъ веденіемъ нефтяного дѣла. Понятно, что акціонеры могутъ распоряжаться этими деньгами по своему усмотрѣнію, и компанія никоимъ образомъ не можетъ отвѣчать за употребленіе таковыхъ. У компаніи нѣтъ ни во владѣніи, ни подъ исключительнымъ вліяніемъ „цѣлаго рода банковъ", что ей постоянно ставится въ вину. Она ни прямо, ни косвенно не заинтересована въ дѣлахъ какого-либо банка. Ея отношенія къ нимъ — отношенія всякаго крупнаго дѣла къ банку: она покупаетъ и продаетъ собственные векселя и т. д. И этотъ образъ дѣйствій, снискалъ и векселямъ компаніи громадное и безусловное положительное значеніе на міровомъ рынкѣ.

Дѣло Баккуса.

Всѣ закупки болѣе мелкихъ предпріятій производились съ нашей стороны со всевозможной добросовѣстностью. И всетаки ходитъ масса росказней по этому поводу и получается даже впечатлѣніе, что все это были покупки „изъ подъ палки", вынужденныя безжалостнымъ примѣненіемъ всякихъ принудительныхъ

средствъ. Въ особенности, правда въ свое время, много и горячо дебатировался вопросъ о пріобрѣтеніи Backus Oil Company. При этомъ выставлялось на видъ, что лично я обобралъ беззащитную вдову, лишивъ ее необычайно цѣннаго имущества и выдавъ ей гроши. Такъ разсказывается эта исторія, что въ сердцѣ невольно подымается чувство состраданія къ несчастной, и будь она правдива, она была бы дѣйствительно образцомъ самой ужасной жестокости по отношенію къ беззащитной вдовѣ.

Я имѣю основаніе думать, что широкое распространеніе этой сказки людьми, не знакомыми съ истиннымъ положеніемъ дѣлъ, возбудило противъ Standard Oil Company больше ненависти, чѣмъ что-либо другое.

Вотъ въ чемъ единственная причина того, что здѣсь я вхожу въ мельчайшія подробности этого единичнаго случая. Дѣлаю это я противъ своего желанія и могу сказать, послѣ долгой борьбы съ собою.

Ф. М. Баккусъ, очень почтенный гражданинъ Клевелэнда, мой старинный личный другъ, за нѣсколько лѣтъ до смерти (въ 1874 году) началъ, какъ и я, торговать керосиномъ. Послѣ его смерти дѣло продолжалось акціонерной компаніей подъ фирмой „Backus Oil Company“. Во второй половинѣ 1878 года, наша компанія пріобрѣла отдѣльныя части этого предпріятія. Предварительныя совѣщанія, имѣвшія результатомъ эту покупку, велись нѣсколько недѣль съ нашей стороны Петромъ С. Дженнингсомъ, а со стороны г-жи Баккусъ—ея довѣреннымъ Чарльзомъ Г. Марръ. Я лично въ нихъ участія не принималъ, за исключеніемъ того, что, когда дѣло пошло на ладъ, г-жа Баккусъ меня вызвала для личныхъ переговоровъ. Ра-

зумѣется, я явился и тутъ она меня попросила вести дѣло лично съ нею. Я отъ этого отказался, указывая на свое недостаточное знакомство съ отдѣльными деталями дѣла. При этомъ удобномъ случаѣ, я все-таки не могъ не дать ей совѣта не торопиться съ продажей своего дѣла, а когда она высказала разныя опасенія, относительно будущности дѣла, указывая напримѣръ, что ей не достанетъ вагоновъ для транспортированія достаточнаго количества керосина, я ей тутъ же предложилъ, хотя мы сами нуждались въ вагонахъ и всегда сами использовали ихъ въ полномъ количествѣ, все-таки ссудить ей любое количество, которое могло бы ей потребоваться. Сказалъ ей далѣе, что не понимаю причинъ, почему бы ей самой не вести дѣло съ такимъ же успѣхомъ, какъ оно шло раньше. Но тутъ же добавилъ, что въ случаѣ, если она, зрѣло обсудивъ, все-таки рѣшитъ продать дѣло, я отряжу къ ней для личныхъ переговоровъ спеціалистовъ по нефтяному дѣлу. Затѣмъ она изъявила желаніе продать компаніи свое дѣло и новые переговоры были завязаны съ нею при посредствѣ Дженнингса. А далѣе, единственнымъ фактомъ, въ чемъ выразилось мое участіе въ этомъ дѣлѣ, было, мое распоряженіе, послѣ таксировки нашими экспертами предпріятія, надавать къ цѣнѣ, установленной экспертизой, еще 10000 долларовъ для полной увѣренности въ томъ, чтобы г-жа Баккусъ не потерпѣла ни малѣйшаго ущерба. Договоръ былъ заключенъ къ полному взаимному удовольствію, установленная цѣна почти уплачена, какъ вдругъ, нѣсколько дней послѣ сдѣлки, я получаю отъ г-жи Баккусь очень нелюбезное письмо, въ которомъ сія милая дама жа-

луется, что съ нею поступили недобросовѣстно. Я снова пересмотрѣлъ все дѣло и затѣмъ написалъ ей слѣдующее:

13 ноября 1878 г.

Многоуважаемая Г-жа Баккусъ!

Я оставилъ безъ отвѣта Ваше письмо, полученное мною вчера, до сегодняшняго дня, для того, чтобы снова пересмотрѣть по одиночкѣ всѣ статьи купчей съ Backus Oil Company, чтобы лично убѣдиться въ томъ, не сдѣлано ли мною, конечно, противъ желанія, чего нибудь такого, что даетъ Вамъ право чувствовать себя обиженной. Правда, во время нашего разговора, я предлагалъ, если Вы того пожелаете, предоставить Вамъ участіе въ дѣлахъ Backus Oil Company, оставивъ за Вами извѣстное число акцій; то тогда же изъ Вашихъ словъ понялъ, что съ продажей дѣла Вы желаете совершенно устраниться отъ участія въ дѣлахъ. Потому то дѣла наши и были устроены такъ, а не иначе, на основаніи смысла нашего разговора, потому то мы и дали Вамъ отвѣтъ соотвѣтствующаго содержанія, отнюдь не придавая ему смысла, приданнаго ему въ Вашемъ письмѣ послѣ справки относительно полученія акцій. Что же касается Вашего замѣчанія, что у Васъ все равно отняли бы дѣло мы, не продай Вы намъ свое дѣло, могу сказать, что и тутъ Вы меня, какъ и вообще всѣмъ письмомъ отъ 11 с. м., незаслуженно сильно обижаете. Для интересовъ предпріятія, представителемъ коего я являюсь, чрезвычайно маловажно, нами куплено или нѣтъ дѣло Backus Oil Company. Я попрошу Васъ припомнить время—года

два тому назадъ—когда Вы спрашивали совѣта у меня и Флаглера, не продать ли Вамъ свое дѣло. Тогда Вы были согласны продать его за болѣе низкую цѣну, чѣмъ Вы получили теперь, и не за наличныя, а въ разсрочку, причемъ Вы были бы очень довольны, если бы кто поручился Вамъ за регулярный платежъ взносовъ. Что же касается цѣны, уплаченной за Вашу собственность, то она, нѣтъ сомнѣнія, въ три раза превышаетъ сумму, съ которой мы можемъ со временемъ получить доходъ. Но желая сдѣлать сдѣлку добровольной, я и распорядился предложить 60000 долларовъ, — сумма, которую большинство компаньоновъ считали чрезмѣрно высокой. Считаю, что обдумавъ, все высказанное Вами въ письмѣ, Вы будете принуждены сознаться въ нанесеніи мнѣ незаслуженнаго оскорбленія и надѣюсь, что врожденное Ваше чувство справедливости придетъ мнѣ въ этомъ на помощь.

Вашъ покорный слуга
Джонъ Д. Рокфеллеръ.

Но на г-жу Баккусъ никакія мои представленія не дѣйствовали. Чтобы не оставлять моихъ утвержденій въ положеніи голословныхъ отговорокъ, я предлагаю вниманію читателя, вмѣстѣ съ симъ, слѣдующіе документы: первый — письмо Г. М. Баккуса, брата покойнаго мужа г-жи Баккусъ, участника ея предпріятія, оставшагося и послѣ смерти брата на службѣ у этой компаніи. Письмо написано безъ всякаго посторонняго вліянія, и я лишь впослѣдствіи получилъ отъ автора разрѣшеніе помѣстить его въ печати. Мнѣ отнюдь не важна возможность воспользоваться похвалой лично мнѣ въ этомъ письмѣ, но я просто боюсь выбросить

хотя бы одно слово изъ опасенія возможныхъ недоразумѣній:

Баулингъ-Гринъ, Огейо.
18 сентября 1903 г.

Г-ну Джону Д. Рокфеллеру,
Клевелэндъ, Огейо.

„Не знаю, попадетъ-ли когда-либо настоящее письмо въ Ваши руки, или Вашъ секретарь не отправитъ его въ корзину для ненужныхъ бумагъ. Но я долженъ, поскольку это въ моихъ силахъ, успокоить свою совѣсть, и не причемъ, если Вы не получите или не прочтете его. Съ того самаго дня, когда вдова моего покойнаго брата написала Вамъ то несправедливое и неразумное письмо, касающееся продажи Backus Oil Company, въ которой и я принималъ небольшое участіе, съ того самаго дня я хотѣлъ Вамъ писать и высказать все несогласіе свое съ содержаніемъ этого письма. Я жилъ въ семьѣ брата и въ день Вашего посѣщенія оставался дома, чтобы по особо выраженному желанію г-жи Баккусъ принять вмѣстѣ съ нею участіе въ переговорахъ о продажѣ съ Вами. Я же съ самаго начала стоялъ за продажу.

„Я былъ при г-жѣ Баккусъ во все время фатальныхъ переговоровъ съ г. Розе и г. Малоней, и дѣлалъ все возможное, чтобы помѣшать г. Розе настроить г-жу Баккусъ враждебно къ Вамъ. Она, по моему мнѣнію, необычайно умна въ дѣлахъ денежныхъ,—но не понимаетъ и не поддается убѣжденію, что наиболѣе разумнымъ, въ финансовомъ смыслѣ, поступкомъ было одно—продажа ея доли въ предпріятіи. Она забываетъ, что пять слѣдующихъ лѣтъ все возраставшей, убій-

ственной конкуренцiи раззорили бы Backus Oil Company, сдѣлали бы ея крахъ неизбѣжнымъ, а долги, лежавшiе на участкѣ земли Авеню Эвклида, ее загубили бы въ конецъ и, если она что спасла изъ своего нефтяного дѣла, то только благодаря плану Джона Д. Рокфеллера. Она воображаетъ, что потеряла миллiоны, и трижды въ день внушаетъ это своимъ дѣтямъ, такъ что, полагаю, это стало у ней чѣмъ-то въ родѣ манiи. Ни однимъ разумнымъ убѣжденiемъ, кто бы его ни сдѣлалъ, ее не убѣдишь. Во многихъ отношенiяхъ она вполнѣ разсудительна, но въ этомъ одномъ—необычайно упряма. Я убѣжденъ, что если бы со стороны Рокфеллера было ей обѣщано продолжать выдачу дивидендовъ, мнѣ пришлось бы пойти противъ продажи. Но объ этомъ не могло быть и рѣчи. Я знаю о 10,000 долларовъ, которые накинуты на цѣну по Вашей просьбѣ, я знаю, что заплатили втрое противъ дѣйствительной стоимости, знаю и то, что единственнымъ средствомъ спасенiя нашей компанiи отъ банкротства была продажа. Я просто облегчаю свою совѣсть своимъ настоящимъ письмомъ. Послѣ продажи я былъ достаточно неуменъ; отправился въ Буффало попытать счастья, но скоро разорился и съ позоромъ вернулся. Тогда я уѣхалъ въ Делетъ и снова поднялся, пока „земельная горячка“ опять не довела меня до нищеты. Въ промежуткахъ я опять подымался и снова падалъ, но пытался глотать горькiя пилюли опыта и бодро смотрѣть въ будущее, не садясь подъ смоковницу и не обвиняя Джона Д. Рокфеллера въ собственныхъ несчастiяхъ.

Я, вѣроятно, не написалъ бы этого письма, спустя столько времени послѣ событiй, если бы на-дняхъ мнѣ

не пришлось имѣть разговора съ г. Ганафиномъ, директоромъ трубопроводнаго общества. Въ этомъ разговорѣ рѣчь случайно зашла о продажѣ Backus Oil Company. Тогда у меня блеснула мысль, наконецъ, собраться съ духомъ и написать письмо Вамъ о событіяхъ въ ихъ неподдѣльной чистотѣ, свидѣтелемъ которыхъ я былъ. Вотъ я написалъ, и камень упалъ съ моей души.

„Съ полнымъ уваженіемъ и преклоненіемъ передъ Джономъ Д. Рокфеллеромъ остаюсь покорный слуга

Г. М. Баккусъ".

Изъ выдержекъ, изъ протоколовъ, подтвержденныхъ присягой, видно, что переговоры велись отъ лица г-жи Баккусъ и ея компаніи Чарльзомъ Г. Марромъ, давнимъ служащимъ компаніи, и г. Малоней, директоромъ компаніи со дня ея основанія и акціонеромъ, а со стороны Standard Oil Company—Петромъ С. Дженнингсомъ.

Тогда всюду толковали, что Standard Oil Company за 79,000 долларовъ пріобрѣла кусочекъ въ нѣсколько разъ высшей цѣны и добилась этого угрозами и принужденіемъ. Тогда Дженнингсъ потребовалъ отъ Марра письменнаго удостовѣренія съ подробнымъ и точнымъ указаніемъ цѣны, спрошенной компаніей Баккусъ за отдѣльныя детали предпріятія, подлежавшаго продажѣ, и прочія детали сдѣлки. Таковое желаніе было исполнено и присоединено клятвенное подтвержденіе самого Дженнингса.

Въ концѣ концовъ Standard Oil Company рѣшила купить не все предпріятіе Баккусъ цѣликомъ, а лишь по частямъ: напр. весь керосинъ на складѣ, предло-

живъ за него высшую рыночную цѣну—что составило около 19000 долларовъ,—заводы, кліентуру и право преемничества, за что Марръ хотѣлъ 71000 долларовъ, а Standard Oil Company давала 60000, что и было немедленно принято. Вотъ клятвенное заявленіе Марра:

„Чарльзъ Г. Марръ симъ клятвенно удостовѣряетъ, что онъ уполномоченъ Backus Oil Company вести переговоры, имѣющіе цѣлью продажу ея заводовъ, кліентуры и право преемничества. Въ продолженіи переговоровъ, когда названная компанія предложила пріобрѣсти у нея все ея имущество—весь активъ и принадлежности—цѣликомъ за опредѣленную сумму, именно за сто пятьдесятъ тысячъ (150000) долларовъ, упомянутый Дженнингсъ потребовалъ представленія подробнаго проекта купчей, въ которомъ были бы указаны отдѣльно цѣны каждаго предмета, подлежащаго продажѣ. По зрѣлому обсужденію предложенія совмѣстно съ г-жею Баккусъ и съ ея согласія, Марръ передалъ другой сторонѣ письменный проектъ, къ коему Дженнингсъ присоединилъ свое клятвенное подтвержденіе. Далѣе онъ, Марръ, удостовѣряетъ, что таковой проектъ написанъ и скопированъ имъ собственноручно въ конторѣ компаніи Баккусъ съ оригинала, по просьбѣ названнаго Дженнингса и что оригиналъ былъ предоставленъ въ распоряженіе г-жи Баккусъ.

Что послѣдняя освѣдомлена обо всѣхъ деталяхъ бывшихъ переговоровъ, что она знаетъ о всякомъ отдѣльномъ случаѣ предложенія цѣны, что на всякій дальнѣйшій шагъ въ этомъ дѣлѣ испрашивалось ея согласіе, въ виду ея бытности несомнѣнно крупнѣйшимъ акціонеромъ компаніи, изъ за сосредоточенія въ ея рукахъ 7/10 (семи десятыхъ) всего количества акцій

компаніи. Что она была вполнѣ согласна на изложенное предложеніе и приняла предложенную цѣну—60000 долларовъ за заводы, кліентуру и право преемничества безъ всякихъ, насколько это извѣстно свидѣтелю, отговорокъ. Свидѣтель къ сему присоединяетъ, что общая сумма выручки—включая продажную стоимость, доходитъ до (133000) ста тридцати трехъ тысячъ долларовъ и часть его до сихъ поръ не реализована."

Въ дальнѣйшемъ Марръ, бывшій, какъ указано, довѣреннымъ вдовы Баккусъ, касается самыхъ переговоровъ и говоритъ:

„Свидѣтель окончательно утверждаетъ, что ничего не было сказано Дженнингсомъ или кѣмъ другимъ, такого, что можно принять за угрозу. Равнымъ образомъ Дженнингсъ ничего не совершалъ или не сдѣлалъ, что могло бы побудить къ поспѣшнымъ или опрометчивымъ дѣйствіямъ."

Далѣе онъ между прочимъ говоритъ:

„Свидѣтель заявляетъ, что переговоры велись въ теченіе двухъ до трехъ недѣль... и что г-жа Баккусъ во все время теченія переговоровъ торопила свидѣтеля скорѣе ихъ закончить, стремясь сама продать названное предпріятіе и этимъ снять съ себя всѣ заботы и отвѣтственность. И, когда названный проектъ купчей былъ ей представленъ, при посредствѣ упомянутаго Дженнингса, на вышеуказанныхъ условіяхъ, она немедленно заявила свою готовность принять его".

Малоней такъ-же клятвенно подтвердилъ свою бытность директоромъ компаніи со дня ея основанія, заявилъ, что онъ является акціонеромъ ея и съ г. Баккусомъ до его смерти много лѣтъ работалъ вмѣстѣ

въ этомъ дѣлѣ, что въ переговорахъ о продажѣ онъ былъ довѣреннымъ со стороны г-жи Баккусъ. Сообщивъ, что зналъ о переговорахъ, онъ продолжаетъ:

„Наконецъ г-жа Баккусъ рѣшила продать заводы, кліентуру и право преемничества все за сумму въ 71000 долларовъ. Черезъ нѣсколько дней ей сообщили цѣну противной стороны, предлагавшей за заводы и кліентуру 60000 долларовъ, но обязавшейся взять весь запасъ керосина по существующимъ рыночнымъ цѣнамъ. На это предложеніе она согласилась и сдѣлка была заключена.

Во все время этой продажи г-жа Баккусъ серьезно стремилась къ продажѣ предпріятія и была вполнѣ довольна совершившейся продажей. Я то знаю, что полутора годами раньше пыталась продать акціи Backus Oil Company на 30—33% дешевле, чѣмъ она получила отъ этой сдѣлки, а цѣна заводовъ и имущества за этотъ промежутокъ времени отнюдь не повысилась. Я могъ бы во время покупки построить все это за 25000 долларовъ. Не было ни угрозъ, ни запугиваній, ни чего другого въ этомъ родѣ для вынужденія продажи. Переговоры происходили вполнѣ спокойно, предложенія и обращеніе вполнѣ корректно, и предложенная цѣна на много превосходила дѣйствительную цѣнность и вполнѣ удовлетворяла г-жу Баккусъ и всѣхъ заинтересованныхъ въ продажѣ.“

Насколько помню (вѣдь прошло болѣе тридцати лѣтъ съ тѣхъ поръ) г-жа Баккусъ всегда со стороны Standard Oil Company встрѣчала наиболѣе любезное и предупредительное отношеніе. Жалѣю лишь объ одномъ: именно, что г-жа Баккусъ не брала, хотя части

своихъ денегъ акціями Standard Oil Company, какъ мы ей совѣтовали.

Вопросъ о скидкѣ.

Изъ всѣхъ случаевъ, обращавшихъ вниманіе публики на дѣла компаніи, пожалуй наибольшіе толки возбудила исторія съ желѣзнодорожной скидкой. Standard Oil Company штата Огейо, предсѣдателемъ которой былъ я, предъ 1880 г. получила скидку отъ желѣзныхъ дорогъ, но пользы это намъ не принесло, такъ какъ платили за это со своей стороны значительно большими услугами. Вообще въ основаніи желѣзнодорожныхъ правилъ лежалъ принципъ льготныхъ тарифовъ. Опредѣленный, равный для всѣхъ, тарифъ былъ увеличенъ и введенъ желѣзнодорожными обществами, но насколько я знаю, рѣдко соблюдался въ въ полной неприкосновенности. Значительная часть его всегда выплачивалась грузоотправителямъ въ видѣ скидки. Благодаря этому образу дѣйствій, дѣйствительная цѣна перевозки, уплачиваемая отправителемъ груза, оставалась неизвѣстной его конкуррентамъ и другимъ желѣзнодорожнымъ обществамъ, такъ какъ это было результатомъ особаго соглашенія дороги съ обществомъ—отправителемъ груза. Понятно, всякій старался заключить соглашеніе съ дорогой какъ можно выгоднѣе, но насколько это было удачно, оставалось догадываться. Разумѣется, это зависѣло въ значительной степени и отъ лицъ, завѣдывавшихъ экспедиціей.

Standard Oil Company штата Огейо, находясь въ Клевелэндѣ, имѣло передъ другими компаніями то пре-

имущество, что зимой, какъ и лѣтомъ, могла пользоваться водными путями по разнымъ направленіямъ. Благодаря этому преимуществу, она заключала соглашенія на лучшихъ условіяхъ, чѣмъ другія компаніи. Другія общества добивались того же. Наша компанія, съ своей стороны, предложила желѣзнымъ дорогамъ нѣкоторыя выгоды въ разсчетѣ понизить тарифъ: громадныя количества грузовъ, цѣлыми вагонами и даже поѣздами, на свои средства устроила выгрузочныя и нагрузочныя приспособленія, слѣдила за регулярностью грузовъ, такъ, чтобы дороги могли приводить свою грузоподъемность и составъ подвижного матеріала для грузовъ въ полную готовность внѣ зависимости отъ поставщиковъ керосина. Standard Oil Company, освободила дороги отъ пожарныхъ убытковъ, имѣя собственное страхованіе своего легкогорючаго матеріала. Она на свои средства устроила въ конечныхъ пунктахъ дорогъ экономичныя приспособленія. За всѣ эти услуги наградой ей были контракты съ преимущественными передъ другими скидками.

Но несмотря на всѣ эти скидки, обращеніе грузовъ Standard Oil Company несло дорогамъ больше барыша, чѣмъ меньшіе и болѣе неправильные грузы мелкихъ обществъ, получавшихъ меньшія скидки.

Чтобы понять положеніе, создающееся скидками съ тарифа, надо прежде всего вспомнить, какъ сильно дороги стремятся увеличить свою грузоподъемность. Они въ то время конкурировали во фрахтахъ съ морскими и рѣчными судами и съ трубопроводами. Всѣ эти способы транспортированія вліяли на дѣло желѣзныхъ дорогъ, и послѣднія пускались на отчаянныя средства для торжества надъ конкуренціей. Какъ я

уже говорилъ, мы пускали въ ходъ приспособленія для скорѣйшей погрузки и выгрузки, обязывались контрактами давать ежедневно грузъ изъ опредѣленнаго количества вагоновъ и т. д.

Конечнымъ результатомъ было то, что мы сами настолько же понижали расходы по транспорту для желѣзныхъ дорогъ, насколько эти послѣднія для насъ.

Все это вытекало изъ естественныхъ законовъ условій торговаго оборота.

Трубопроводы и желѣзныя дороги.

Постройка трубопроводовъ создала желѣзнымъ дорогамъ еще лишняго и опаснаго конкурента. Доставленіе керосина насосами черезъ трубы понятно требовало значительно меньше расходовъ, чѣмъ въ цистернахъ поѣздомъ. Поэтому развитіе этого рода транспортированія было неизбѣжно и вопросъ заключался лишь въ томъ, будетъ-ли достаточно доставляться керосинъ, чтобы оправдать затраченный капиталъ. Если начать постройку трубопроводовъ по участкамъ, гдѣ источники перестали бить, то—какъ это часто и случалось — трубопроводы станутъ самымъ безполезнымъ имуществомъ, какое себѣ можно представить.

Интересны отношенія, возникшія между трубопроводами и линіями желѣзныхъ дорогъ. Во многихъ случаяхъ приходилось объединять интересы обоихъ: иногда трубы можно было проложить лишь на одну часть пространства, а оттуда до мѣста назначенія, должна была доставлять грузъ желѣзная дорога. Прежде, въ большинствѣ случаевъ, дороги везли керосинъ весь путь за одну

цѣну. Но потомъ, когда мы стали транспортировать керосинъ частью насосами по трубопроводамъ, частью желѣзной дорогой, тарифъ приходилось дѣлить и владѣльцы трубопроводовъ, установивъ общую таксу, согласились часть своего дохода отдавать желѣзнымъ дорогамъ. И вотъ бывали случаи, что Standard Oil Company, платила желѣзнымъ дорогамъ скидку, а не наоборотъ. Но не помню случаевъ, чтобы люди занимавшіеся этими сложными разсчетами, когда нибудь на это пожаловались.

Доходы нашей компаніи шли не отъ скидокъ желѣзныхъ дорогъ. Скорѣе эти послѣднія имѣли выгоды отъ увеличенія обращенія грузовъ Standard Oil Company, и какія барыши ни получала компанія, всѣ они шли на пониженіе цѣны продукта для потребителя. И пониженіемъ цѣны на продукты мы добились его распространенія на весь свѣтъ.

Насколько вездѣ въ ходу торгъ изъ за большой скидки, едва можно себѣ представить: каждому хочется добиться наивыгоднѣйшей ставки. Благодаря обнародованію торговаго закона, общаго для всѣхъ штатовъ (Interstate Commerce Law) свѣтъ узналъ, что много мелкихъ обществъ, транспортировавшія значительно меньше насъ, получали болѣе низкія ставки, чѣмъ когда либо добивались мы, несмотря на громадныя средства, затраченныя нами на оборудованіе конечныхъ пунктовъ линій, на то, что мы завели регулярное движеніе грузовъ и ввели строгія правила экономіи. Я посейчасъ не забылъ одного остряка изъ Бостона, много болтавшаго о скидкѣ желѣзной дороги.

То былъ старый и опытный коммерсантъ, къ своимъ

дѣламъ строгій и внимательный. Онъ думалъ, что конкуренты лучше, чѣмъ онъ, устраиваютъ свои дѣла, въ этомъ отношеніи и выразилъ свою мысль такимъ афоризмомъ:

— Принципіально, я противъ системы скидокъ, если это не даетъ мнѣ выгоды!

Ослиный караванъ съ керосиномъ въ Африкѣ.

The Standard Oil Company.

(Нефтяная Компанія Стандардъ).

Наша манера вести дѣла.

Было бы болѣе, чѣмъ удивительно, если бы въ большомъ дѣлѣ, занимающемъ массу служащихъ, не оказалось бы такихъ, которые, манерой ли вести дѣло, или вообще въ связи съ своимъ дѣломъ, не вызывали бы критики. Даже въ сравнительно небольшихъ дѣлахъ, бываетъ порою невозможно удержать такого служащаго, обращеніемъ къ его личнымъ интересамъ или къ интересамъ общества, которому онъ служитъ. Но считать поведеніе единичной личности—характерной для всѣхъ сочленовъ или для всего общества—было бы крайне несправедливо.

Принято разсказывать, что своихъ компаньоновъ по нефтяному дѣлу я держалъ и присоединилъ къ себѣ путемъ принужденія. Ну, нѣтъ, я не былъ настолько близорукъ. Преслѣдуй я дѣйствительно такую тактику, возможно ли было бы, спрошу я, создать предпріятіе, способное на долгую жизнь? Можно ли было бы такихъ людей ставить на отвѣтственныя, важныя должности въ предпріятіи и оставлять ихъ тамъ десятками лѣтъ. А далѣе спрошу — можно ли было бы изъ людей—жертвъ такого жестокаго насилія, создать организацію, работавшую десятки лѣтъ въ строгой гармоніи взаимоотношеній какъ тѣсно сплоченная единица? Но эта мощная организація не только

уцѣлѣла отъ распада, но и трудоспособность ея все возрастала по мѣрѣ ея существованія. Я уже 14 лѣтъ не состою въ компаніи, а за послѣднія 8—10 лѣтъ не больше одного раза былъ въ конторѣ компаніи.

Я былъ послѣдній разъ въ правленіи лѣтомъ 1907 года. Я снова посѣтилъ помѣщеніе верхняго этажа дома компаніи, гдѣ служащіе и начальники отдѣленій, вотъ уже много лѣтъ, совмѣстно завтракаютъ. Затѣмъ я не разъ имѣлъ случай бесѣдовать со старыми соратниками и многими новичками, и не мало былъ обрадованъ, убѣдившись, что былой корпоративный духъ и прежняя гармонія, остались безъ измѣненія въ средѣ служащихъ. Обычай совмѣстнаго завтрака—сотни людей за однимъ столомъ въ мирной бесѣдѣ и общеніи—одна изъ характерныхъ чертъ того, что я хочу доказать, какъ ни ничтоженъ, кажется, этотъ фактъ съ перваго взгляда. Стали бы люди такъ дружески собираться за однимъ столомъ каждый день, если бы были связаны только узами взаимнаго принужденія? Полагаю, что люди, съ цѣпями на шеѣ, не станутъ изъ года въ годъ собираться въ дружную, оживленную семью.

Въ теченіе многихъ лѣтъ развивалась Standard Oil Company шагъ за шагомъ, и я убѣжденъ, что ей блестяще удалось исполненіе задачи—снабженіе всего міра нефтяными продуктами, по цѣнамъ, понижавшимся сообразно расширенію предпріятія. Она понемногу расширяла сферу своего вліянія, помѣстившись сперва въ большихъ центрахъ, затѣмъ перейдя въ меньшіе города и наконецъ, дойдя до мельчайшихъ поселковъ. Она идетъ до самыхъ дверей домовъ своихъ покупателей и доставляетъ керосинъ,какъ и куда угодно покупателю. Одной и той же системой руководится компанія во всѣхъ

уголкахъ міра. Напримѣръ, компанія располагаетъ 3000 цистернъ, снабжающихъ города и даже мельчайшія деревеньки Европы американскимъ керосиномъ. Собственные склады и агенты компаніи доставляютъ его довольно однообразнымъ способомъ въ Японіи, Китаѣ, Индіи и другихъ міровыхъ странахъ. Можно-ли думать, что такая обширная торговля достигается чѣмъ-нибудь другимъ, кромѣ упорной работы?

Идея сбывать продукты прямо потребителямъ и необычайно быстрый ростъ дѣла, не могли не вызвать извѣстнаго рода противодѣйствія, которое по моему мнѣнію было неизбѣжно. Но и она, идея непосредственнаго торга производителя съ потребителемъ, использована вслѣдъ за нами и другими и въ разнообразнѣйшихъ областяхъ промышленности, не вызывая, насколько помню, особо-серьезнаго противодѣйствія.

Это послѣднее обстоятельство очень важно и любопытно, такъ что мнѣ случалось задавать себѣ вопросъ, та строгая критика, которой подверглись мы, не исходитъ ли изъ факта, что компанія явилась одной изъ первыхъ, если не первой, въ ряду фирмъ, давшихъ широчайшее подтвержденіе вопросу о непосредственныхъ сношеніяхъ производителя и потребителя. Мы не вмѣшивались никогда въ дѣла конкурентовъ, не пытались разорять ихъ соперничествомъ въ пониженіи цѣнъ или системой шпіонажа. Мы просто задавались задачей,—поднять потребленіе нашихъ продуктовъ, какъ и гдѣ только будетъ возможно. Попытаюсь дать объясненіе, какъ мы этого добились.

Дабы извлечь барышъ на затраченныя средства, мы искали во всѣхъ странахъ самыхъ большихъ рынковъ,—мы нуждались въ массовомъ сбытѣ. Но для этого при-

ходилось изобрѣтать методы сбыта, оставлявшіе за флагомъ существующіе пріемы. Намъ надо было продавать тамъ, гдѣ шелъ до сихъ поръ одинъ галлонъ— три или четыре, а чтобы добиться этого—нельзя было довольствоваться наличными способами. Мы никогда не становились на дорогѣ коммерсанта, заботившагося о расширеніи своего рынка. Но когда представлялась возможность новаго дѣла или, открывъ неиспользованный рынокъ, обѣщавшій намъ значительное распространеніе нашего предпріятія, мы ставили цѣлью обратить все это въ свою пользу. Этимъ путемъ мы открыли много новыхъ дорогъ, по которымъ за нами пошли другіе. Въ этихъ новыхъ предпріятіяхъ волей-неволей приходилось вербовать новичковъ. Въ идеалѣ, лучшимъ матеріаломъ для болѣе значительныхъ должностей въ дѣлѣ, является выборъ изъ младшихъ, уже испытанныхъ прежней службой. Но ростъ нашего предпріятія былъ такъ неожиданъ, что мы никоимъ образомъ сдѣлать этого не могли. Никого, надѣюсь, не удивитъ, если случалось, что нѣкоторые изъ этихъ молодыхъ служащихъ, порою изъ чрезмѣрнаго усердія, палили изъ пушекъ по воробьямъ. Но они тогда поступали, не сообразуясь съ ясными и точными распоряженіями, данными имъ компаніей. Насколько помню, такіе случаи, по сравненію съ числомъ дѣловъ, выполненныхъ нами, были такъ малочисленны, что являлись прямо исключеніями, какъ извѣстно, лишь подтверждающими правило.

Много лѣтъ подрядъ, компанія, недѣлю за недѣлей, доставляла въ Америку болѣе милліона долларовъ золотомъ и, притомъ, исключительно за продукты американскаго производства. Я горжусь этимъ рекордомъ и увѣренъ, что лучше разобравшись въ дѣлахъ,

большинство американцевъ ко мнѣ въ этомъ присоединится. Успѣхъ — развитіе колоссальной экспортной торговли, устройство особыхъ судовъ для экономнаго массоваго транспортированія керосина, отправка людей на завоеваніе міровыхъ рынковъ,—стоилъ громадныхъ денегъ, а громаднаго затраченнаго на это капитала было невозможно ни добыть, ни контролировать безъ наличности такой организаціи, какъ Standard Oil Company.

Чтобы составить себѣ ясное представленіе о прежнемъ положеніи дѣлъ, надо вспомнить, что нефтяное дѣло тогда считалось предпріятіемъ очень рискованнымъ, какъ многія другія горнозаводскія, о которыхъ говорятъ теперь. Не могу не вспомнить, какъ старый пріятель, испытанный другъ, высокопочтенный Томасъ В. Эрмитеджъ, 40 лѣтъ бывшій проповѣдникомъ одной большой Нью-Іоркской церкви, предостерегалъ меня отъ глупаго шага—расширенія заводовъ и дѣловыхъ предпріятій. Онъ былъ убѣжденъ въ громадномъ рискѣ нашего дѣла, увѣрялъ, что или нашего запаса керосину не хватитъ, или спросъ понизится и, такимъ образомъ, онъ и безчисленные другіе (мнѣ порою начинаетъ казаться: всѣ) пророчили намъ банкротство.

Никто изъ насъ и не мечталъ, какого великолѣпнаго расцвѣта достигнетъ впослѣдствіи наше дѣло. Мы только аккуратнѣйшимъ образомъ исполняли каждый свои обязанности, были осторожны, какъ только можно, пользовались всякой являвшейся выгодою и прежде всего, старались укрѣпить почву для Компаніи.

Какъ я уже говорилъ, было очень трудно доставать капиталы и еще труднѣе заинтересовывать своимъ рискованнымъ дѣломъ людей консервативнаго образа

мыслей. Люди состоятельные не рѣшались, хотя это иногда удавалось привлекать капиталистовъ къ участію въ Компаніи это бывало рѣдкой удачей. Покупая наши паи, понемногу, случайно, они (капиталисты) смотрѣли на покупку, какъ на родъ эксперимента, и намъ бывало очень больно видѣть, что они порою въ самыхъ отборныхъ выраженіяхъ признательности на устахъ, всетаки отказывались отъ дальнѣйшихъ покупокъ.

Въ виду новости и необычности нашего предпріятія, мы бывали порою принуждены сами покупать свои паи, спасая ихъ отъ позорнаго выбрасыванія на рынокъ. Но, твердо вѣря въ прочность предпріятія, мы безъ страха шли на это. Въ предпріятіяхъ такого рода всегда найдутся люди, которые, изъ увѣренности въ ихъ успѣшномъ конечномъ результатѣ, способны рискнуть всѣмъ состояніемъ. Но стоитъ дѣлу потерпѣть фіаско—ихъ назовутъ авантюристами, въ погонѣ за счастьемъ и, можетъ быть, не безъ основанія.

Шестьдесятъ тысячъ человѣкъ служащихъ Компаніи занято круглый годъ. Прошлый, напримѣръ, годъ былъ годомъ неблагопріятнымъ по коньюнктурѣ. Но Standard продолжала спокойно свое дѣло и положила основаніе новымъ предпріятіямъ. Трудъ служащихъ оплачивается Компаніей хорошо, она заботится о нихъ во время болѣзней, и снабжаетъ пенсіономъ состарившихся. У нея никогда не было значительныхъ забастовокъ. Не знаю, возможно ли лучшее веденіе дѣла, чѣмъ въ Компаніи, изъ года въ годъ равно дающее въ хорошія, какъ въ дурныя времена, наибольшую производительность работы.

Остальное приходится принять въ соображеніе,

при изученіи нашего „Восьминога“ („полипа“,—любезное названіе, данное кѣмъ-то нашему обществу). Прежде всего въ нашемъ капиталѣ вовсе нѣтъ „воды“ (можетъ быть потому, что мы знали о томъ, что нефть и вода не смѣшиваются). Во всѣ годы существованія Компаніи не было случая, чтобы ея должникъ ждалъ уплаты долга. Благодаря большимъ пожарамъ и убыткамъ, Компанія несла жестокій ущербъ; но никогда еще ей не приходилось прибѣгать къ залогу своей недвижимости или дѣлать долги. Ей не нужно было распространять листы подписки на паи съ громкими именами во главѣ, для распродажи своихъ паевъ, и имѣла всегда достаточно свободныхъ капиталовъ для пріобрѣтенія новыхъ нефтеносныхъ земель.

Всюду распространены разсказы, что Компанія уничтожаетъ своихъ конкурентовъ. Но лишь люди, плохо освѣдомленные въ ея дѣлахъ, могутъ давать вѣру такимъ слухамъ. Она имѣетъ, имѣла и всегда будетъ имѣть сотни даровитыхъ конкурентовъ. Компанія только потому и добилась прочнаго положенія, что сумѣла вести свои дѣла такъ хорошо, экономно и добросовѣстно. И еще одно слово о конкуренціи: надо подумать, что не только въ дѣлѣ очистки керосина, но и въ другихъ отрасляхъ промышленности имѣется наличность сотенъ и тысячъ даровитыхъ конкурентовъ. И еще больше значенія за конкуренціей внѣ предѣловъ Америки. Керосинъ компаніи постоянно борется съ русскимъ керосиномъ, угрожающимъ захватить европейскіе рынки. Онъ конкурируетъ съ бармскимъ керосиномъ, сильнымъ противникомъ его въ Индіи. Всюду приходится ему бороться съ таможенными препятствіями, мѣстнымъ предубѣжденіемъ и дикими

взглядами. Въ иныхъ странахъ, напримѣръ, въ Китаѣ, приходится сперва учить людей, какъ горитъ керосинъ, и для этого сбывать сперва лампы. Мы упаковывали керосинъ, для отправки его на верблюдахъ или по почтѣ, эстафетой, для оставленія его въ отдаленнѣйшіе закоулки міра. Мы примѣнялись въ торговлѣ къ потребностямъ разныхъ расъ. Каждый разъ, добиваясь успѣха, мы зарабатывали деньги для отчизны, а неуспѣхъ—былъ убыткомъ для нашей націи и ея трудовыхъ людей. Наилучшую поддержку мы имѣли отъ правительства нашей страны. Въ дѣлѣ открытія путей къ закоулкамъ міра, намъ помогали наши посланники, министры и консулы.

Я считаю себя вправѣ заявить объ этомъ во всеуслышаніе потому, что большинство этихъ плановъ получило свое развитіе уже послѣ того, какъ я (14 лѣтъ тому назадъ) удалился отъ дѣлъ.

Компанія ни теперь, ни когда нибудь раньше, не располагала какимъ нибудь особымъ секретомъ успѣха. Имъ она обязана не отдѣльной личности, а совмѣстной работѣ всей массы своихъ даровитыхъ сотрудниковъ. Стоитъ теперешнимъ руководителямъ дѣла опустить руки, или допустить выработку худшаго продукта, или небрежность къ кліентамъ—надолго ли хватитъ дѣла? Вѣроятно на столько же времени, какъ и всякаго другого, небрежно ведомаго дѣла. Читая отчеты общества, можно думать, что вліяніе Компаніи въ нефтяномъ дѣлѣ таково, что ея директорамъ приходится собираться только для раздѣла дивиденда. Радъ воспользоваться случаемъ выразить свою признательность людямъ Компаніи за заботу на пользу не только Компаніи, но и всей вообще экспортной торговли Америки:

вѣдь болѣе половины продуктовъ Компаніи потребляются за предѣлами Америки. Если-бы, вмѣсто теперешнихъ директоровъ, дѣло вели бы люди, не столь его понимающіе, я продалъ бы свои паи за любую цѣну. **Для достиженія успѣха въ любомъ дѣлѣ, надо выбирать въ его руководители наиболѣе серьезныхъ и умныхъ, стало быть, даровитыхъ людей.** Объ основаніи Компаніи и ея первоначальныхъ цѣляхъ скажу послѣ.

Современные синдикаты.

Несомнѣнно, у публики противъ синдикатовъ есть нѣкоторое недовѣріе и не безъ основаній: синдикатъ, какъ и всякій человѣкъ, можетъ быть нравственный и безнравственный. Но нелѣпо подвергать всѣ синдикаты осужденію изъ-за безнравственности нѣкоторыхъ. Синдикатъ имѣетъ рѣзко выраженные форму и характеръ—съ этимъ, конечно, считаться необходимо, какъ и съ тѣмъ, что теперь даже и очень мелкія предпріятія часто объединяются въ синдикаты, представляющіе очень удобную форму соучастія.

Дѣйствительно правда, что теперь чаще, чѣмъ когда либо, образуются объединенія капитала. Но это не должно смущать людей, даже очень пугливыхъ, при держивайся только эти синдикаты реальной политики, т. е. соблюдай они интересы другихъ. Время конкуренціи личности прошло безвозвратно. Пожалуй можно даже спорить, не пора-ли намъ вернуться къ работѣ руками и отбросить цѣнныя машины. Здравый человѣческій разумъ сумѣетъ справиться съ этой идеей во всемъ ея значеніи. Подумайте только, какъ число

участниковъ синдикатовъ возрастаетъ скачками, иначе сказать, какъ все больше и больше капиталу вносится въ предпріятія. Это очень важно, внушая руководителямъ чувство большей отвѣтственности и заставляя лицъ заинтересованныхъ, прежде нападенія или проклятій основательно изучитъ вопросъ.

Я не разъ высказывалъ свое мнѣніе о такихъ организаціяхъ и, ни въ чемъ его не измѣнилъ, нисколько не уклоняюсь отъ его повторенія и теперь, тѣмъ болѣе, что синдикаты снова обратили вниманіе общества на себя.

Существенныя выгоды такихъ объединеній заключаются въ соединеніи личностей и объединеніи капиталовъ. А вѣдь многое, недоступное одному, уже поддается силѣ двухъ и, допустивъ, что совмѣстная работа, даже въ наименьшихъ размѣрахъ, представляетъ массу выгодъ, нужно признать, что ограниченіе размѣровъ каждаго производства необходимо предоставить каждому производству въ отдѣльности. Двухъ компаньоновъ для дѣла небольшого,—совершенно довольно, но при развитіи дѣла такой компаніи или, если дѣло способно вообще развиться, поневолѣ приходится привлекать больше людей и болѣе значительные капиталы. Дѣло можетъ, напримѣръ, такъ развиться, что обыкновенной торговой компаніи ужъ не мѣсто, и является потребность въ болѣе крупной организаціи. Въ большинствѣ странъ, компанія достаточно совершенная форма для предпріятій, не выходящихъ за предѣлы родной страны. Но наша форма правленія—союзъ съ его особыми, для каждаго штата, законодательствами—вынуждаетъ многія фирмы, ведущія дѣло съ помощью общихъ агентуръ объединяться въ союзы въ тѣхъ или

другихъ штатахъ, гдѣ имъ приходится вести дѣла. Вмѣсто того, чтобы вести дѣла большимъ союзомъ, имъ приходится прибѣгать къ услугамъ агентствъ разныхъ союзовъ. Если же дѣло ведется и за границей, а американцы нашихъ дней уже не довольствуются только своими мѣстными рынками—практика—(вѣрнѣе необходимость) требуетъ основанія въ этихъ заморскихъ странахъ своихъ союзовъ. Вѣдь въ Европѣ къ синдикатамъ такъ же много недовѣрія, какъ и въ Америкѣ. Эти союзы являются въ нѣкоторомъ родѣ агентурами того же дѣла и связываются воедино выгодами, истекающими изъ совмѣстнаго владѣнія.

Поздно спорить о выгодѣ или вредѣ такихъ промышленныхъ союзовъ, вызванныхъ къ жизни необходимостью, и понятна, при желаніи распространить свое дѣло по всей поверхности территоріи союза и наконецъ въ заморскихъ странахъ возникновеніе синдиката изъ болѣе, чѣмъ одного торговаго союза является необходимостью.

Опасность одна: что право, даваемое синдикатамъ, будетъ обращено во зло, что могутъ образовываться такіе синдикаты, которые, не ведя дѣла, будутъ спекулировать акціями и тѣмъ вызывать временное вздорожаніе, а не удешевленіе продукта. Это злоупотребленіе возможно и во всякомъ торговомъ союзѣ, независимо отъ его размѣра. Но оно не больше опровергаетъ необходимость синдикатовъ, чѣмъ возможность въ паровой машинѣ взрыва, говоритъ противъ употребленія паровыхъ машинъ. Вѣдь безъ пара не обойтись, вѣдь паръ же поддается укрощенію; такъ и синдикаты, они необходимы, и количество злоупотребленій можетъ быть сведено до минимума. Въ противномъ случаѣ, законодателямъ придется признать свою полную несо-

стоятельность въ обращенiи съ важнѣйшимъ орудiемъ современной промышленности.

Въ засѣданiяхъ „Промышленной Комиссiи“ 1899 г., я говорилъ, какой законъ предложилъ бы я, относительно промышленныхъ союзовъ. Во первыхъ, общiй для всѣхъ штатовъ законъ, облегчающiй образованiе и, если возможно, контроль синдикатовъ, во вторыхъ, особый законъ для отдѣльнаго штата, по возможности, однообразный, который содѣйствовалъ бы приливу капиталовъ и работѣ отдѣльныхъ личностей, въ цѣляхъ расширенiя коммерцiи, понятно, подъ наблюденiемъ штата, и при томъ такъ, чтобы, не стѣсняя промышленности, сдѣлать мошенническiя комбинацiи съ публикой невозможными. Теперь, спустя десять лѣтъ съ 1899 года, я держусь точно того же взгляда.

Горизонты будущаго.

Я далекъ отъ мысли, что такiя мѣры могутъ неблагопрiятно отразиться на благосостоянiи отдѣльныхъ личностей. Великая экономическая эпоха, въ которую мы теперь вступаемъ, несомнѣнно откроетъ нарождающемуся поколѣнiю цѣлый рядъ блестящихъ возможностей. Часто приходится слышать, какъ молодежъ увѣряетъ, что у нихъ подъ руками нѣтъ шансовъ, которыми располагали ихъ отцы и дѣды! Какъ мало молодежъ знаетъ о тѣхъ невзгодахъ, которыя переносили мы! Во дни моей молодости у насъ была масса дѣла и полное отсутствiе орудiй для работы! Мы должны были добиваться своего новыми дорогами, не обладая нужнымъ опытомъ къ такой борьбѣ. Добыть капи-

талъ—было дѣло трудное, кредитъ—таинственной, секретною сдѣпкой. Мы теперь обладаемъ цѣлой системой коммерческаго веденія дѣлъ, коммерческой оцѣнки, тогда все это было азартной игрой, а мы ея жертвами, со всѣми слѣдствіями азарта.

Сравнимъ былое время съ настоящимъ! Нашъ комфортъ и возможность работы возрасли въ тысячу разъ. Источники богатства нашей страны теперь только что открываются и едва тронуты. Наши собственные рынки громадны, и мы только что начинаемъ думать о заграничныхъ, гдѣ можно вести торговлю, о рынкахъ народовъ, на долгіе гоцы отставшихъ отъ нашего развитія. На востокѣ только что начала пробуждаться отъ многовѣкового сна четвертая часть рода человѣческаго. Новое поколѣніе получаетъ наслѣдство, въ сравненіи съ которымъ жизнь отцовъ окажется жизнью нищихъ. Я по натурѣ оптимистъ, но когда приходится говорить о будущихъ мирныхъ завоеваніяхъ нашего народа, я становлюсь неспособнымъ дать должное выраженіе своему одушевленію.

Еще много остается намъ дѣла для извлеченія наибольшей выгоды изъ всѣхъ этихъ выгодныхъ сторонъ жизни. Среди будущихъ задачъ, одной изъ важнѣйшихъ, является установленіе по всему земному шару нашей славы.

Я надѣюсь, что наши громадныя предпріятія разовьются въ такой мѣрѣ, что иностранные капиталисты признаютъ выгодность помѣщенія своихъ средствъ въ американскихъ акціяхъ. Американцамъ останется только заботиться, чтобы заморскіе друзья, рискнувшіе на это, встрѣтили доброе и честное отношеніе, чтобы имъ не раскаиваться въ покупкѣ нашихъ бумагъ.

Я имѣю право такъ говорить, какъ акціонеръ чрезвычайно многихъ обществъ, да еще къ тому же не контролирующій ихъ дѣйствія, (за исключеніемъ одного небольшого, съ невысокими дивидендами) и стало быть, какъ и всѣ, зависящій отъ честности и цѣлесообразности правленій этихъ предпріятій. Но я твердо увѣренъ, что всѣ они ведутся на выше описанныхъ мною принципахъ.

Дѣловой человѣкъ въ Америкѣ.

Все чаще и чаще раздаются жалобы пессимистовъ на возникновеніе жадности въ американскомъ обществѣ. Повѣрь имъ, окажется, что мы американцы, народъ скупцовъ. Было бы нелѣпо въ этомъ мнѣніи основываться исключительно на газетныхъ сообщеніяхъ, такъ какъ задачей газетъ вообще являются разсказы о разныхъ ненормальностяхъ и странностяхъ. Вѣдь газетамъ нечего говорить, что вотъ такой то, по обыкновенію, пошелъ, взялся за свою работу, онѣ подымаютъ свой голосъ тогда, когда съ такимъ то нѣчто случится. Но изъ того, что онъ случайно попалъ на первый планъ жизненной сцены, нельзя вывести, что такія явленія въ порядкѣ его обыкновенной, повседневной жизни. Несомнѣнно, журналисты—народъ особенно легко возбудимый и работаютъ не только изъ за однѣхъ денегъ, но часто ихъ захватываетъ и сама работа. Вкусъ къ этой работѣ несомнѣнно поддерживаетъ нѣчто болѣе высшее, чѣмъ простое накопленіе средствъ.

Сознаюсь, мнѣ несимпатична точка зрѣнія,—судить



Докъ въ Дюлутѣ.

обо всемъ съ точки зрѣнія денегъ. Будь это правда, мы были бы, я уже говорилъ, націей скупцовъ, а не націей, тратящей деньги. Готовъ спорить и о томъ, что будто мы народъ настолько узкій, что способны завидовать успѣхамъ другихъ. Мы просто необычайно честолюбивы и успѣхъ одного въ какой нибудь области только поднимаетъ соревнованіе въ другихъ. Но этотъ успѣхъ ничѣмъ не отравленъ, и это просто злая клевета—подозрѣніе въ насъ такого низкаго образа мыслей.

Читая предсказанія газетъ о финансовыхъ дѣлахъ (онѣ на это падки), намъ нужно запастись дозой юмора, которымъ обладалъ одинъ мой сосѣдъ ирландецъ. Онъ выстроилъ какъ разъ передъ моими окнами необычайно уродливый домъ, слѣпившій глаза нелѣпымъ сочетаніемъ красокъ и формъ. Мой вкусъ въ архитектурѣ такъ отличался отъ вкуса моего ирландскаго друга, что я постарался закрыть видъ отъ себя на это чудное созданіе творчества, насадивъ нѣсколько большихъ деревьевъ на углу своего владѣнія. Другой нашъ сосѣдъ это замѣтилъ и спросилъ ирландца, зачѣмъ Рокфеллеръ насадилъ столько деревьевъ, закрывая одинъ домъ отъ другого. Тогда ирландецъ со всей бойкостью родного остроумія отвѣтилъ: „Да изъ чистой зависти,— онъ просто не выноситъ вида моего благосостоянія!“

Во дни моей молодости люди вели себя такъ же, какъ и теперь. Стоило предпринять что нибудь въ цѣляхъ общаго улучшенія коммерціи, каждый коммерсантъ находилъ совсѣмъ особыя основанія, что его дѣло исключительное, рѣзко отличающееся отъ дѣлъ другихъ. На каждую нелѣпость, совершенную или только подлежащую совершенію, на каждый, ложный въ коммерчес-

комъ отношеніи, шагъ, находилось оправданіе, что иначе поступить было невозможно. Онъ оказывался единственнымъ, вынужденнымъ продавать ниже „своей“ цѣны, для разрушенія махинацій конкурентовъ, въ виду рѣзкаго отличія его положенія отъ положеній другихъ. Трудно было убѣждать такихъ господъ, что удобнаго случая, ведущаго къ колоссальному успѣху, можно ждать до второго пришествія.

Рядомъ съ такимъ стоитъ типъ человѣка, никогда не умѣвшаго дать себѣ отчета въ своихъ дѣлахъ. Многіе и очень свѣтлыя головы, несмотря на это, никогда не умѣли рѣшить по книгамъ, отъ какой операціи они нажили, отъ какой понесли убытокъ. Убѣдить такого конкурента бывало порой совершенно невозможной задачей. Старосвѣтскій, здоровый разсудокъ былъ имъ чуждъ. Иному противно смотрѣть въ книги, разъ дѣла идутъ не важно, ему страшно взглянуть правдѣ въ лицо. Но руководители Standard Oil Company вели съ самаго дня возникновенія компаніи свои книги въ полномъ порядкѣ. Мы знали всегда, гдѣ теряли, на чемъ наживали и точно вели счетъ доходамъ. Но главное никогда не стремились къ самообману.

Мои идеи о дѣловой практикѣ несомнѣнно устарѣли. Но принципіальныя основанія не подвергаются измѣненіямъ со смѣной поколѣній, и я порою готовъ думать, что многіе изъ нашихъ дѣловыхъ людей въ Америкѣ, несмотря на всю свою быстроту, разсудительность и энергію, слѣдуютъ не совсѣмъ вѣрнымъ принципомъ дѣловой практики. Я уже не говорю о необходимости вполнѣ честнаго и серьезнаго отношенія къ своему дѣлу. Но многіе убѣдили себя, что можно обойти истину, избѣгая о ней думать. Закона при-

роды не обойти, чѣмъ раньше узнать правду, тѣмъ лучше.

Часто говорятъ о жалованьѣ, почему, напримѣръ, на желѣзныхъ дорогахъ необходимо поддерживать жалованье на довольно значительной высотѣ. Всякій рабочій стоитъ своего заработка, но не болѣе того, и онъ долженъ доставлять эквивалентъ своему заработку работу. Не дѣлая этого, онъ будетъ хуже вознагражденъ и станетъ, наконецъ, нищимъ, — все его существованіе отъ этого зависитъ. Нельзя поддерживать на искусственной высотѣ экономическія условія, или измѣнять экономическіе законы. При такой попыткѣ неуспѣхъ обезпеченъ. Пусть это кажется устарѣлымъ, давно извѣстнымъ и понятнымъ. Но странно, что многіе просматриваютъ это, какъ оно ни кажется очевиднымъ. Отъ этого не уйдешь никуда: дѣловой человѣкъ долженъ приравниваться къ измѣненію мѣсяцъ отъ мѣсяца, годъ отъ года какъ къ естественнымъ условіямъ. Порою, я чувствую, мы, американцы, начинаемъ думать, что можно найти короткій путь къ успѣху и, случается, покажется, что кто-нибудь его открылъ. Но единственный путь къ успѣху, — это знакомство съ фактами и дальнѣйшій трудъ на этомъ вѣрномъ базисѣ.

Многіе богачи не удаляются отъ дѣлъ, даже тогда, когда они вполнѣ могутъ это сдѣлать. Они или не хотятъ быть праздными, или справедливо гордясь своимъ трудомъ, желаютъ провести въ жизнь планы, къ которымъ питаютъ довѣріе, или, наконецъ, что еще важнѣе, чувствуютъ въ себѣ задачу—развить и поставить на ноги дѣло для своихъ сотрудниковъ и соратниковъ. Послѣдній типъ—великіе зодчіе нашей отчизны. Стоитъ

только подумать, что сталось бы съ развитіемъ всякаго производства, если бы наши крупные промышленники, заработавъ на черный день приличное состояніе, сложили бы ручки. Я уважаю причины устраненія отъ дѣла. Но когда человѣку повезло, онъ тѣмъ самымъ принимаетъ на себя соотвѣтствующую отвѣтственность, а учрежденія наши, имѣющія цѣлью взаимопомощь, столько же нуждаются въ разумныхъ руководителяхъ, какъ и въ деньгахъ.

Многіе изъ такихъ дѣльцовъ настолько заняты своими дѣлами, что у нихъ едва остается времени подумать о чемъ другомъ. Заинтересовавшись какимъ-либо дѣломъ, выходящимъ за предѣлы ихъ собственныхъ дѣлъ, и рѣшивъ собрать на него деньги, они всегда начинаютъ, какъ бы конфузясь своей рѣшимости, съ извиненія.

„Я не нищій“, приходилось не разъ слышать мнѣ отъ такихъ господъ. На это я конечно, могъ бы только отвѣтить: „Жаль, что вы такъ смотрите, на такія дѣла“.

Я своей стороны былъ такимъ просителемъ всю жизнь и опытъ этого рода дѣятельности былъ настолько интересенъ и для меня важенъ, что я собираюсь посвятить ему позже особую главу.

Дѣловой опытъ и принципы.

Дѣловой опытъ и принципы.

Мое участіе въ желѣзныхъ рудникахъ и въ торговлѣ желѣзомъ было дѣломъ случая, бороться съ коимъ я былъ абсолютно не въ силахъ, не имѣя сперва никакихъ намѣреній, сверхъ старыхъ, наваливать на себя обузу новыхъ заботъ и отвѣтственности. Но меня принудило къ тому неудачное помѣщеніе капитала въ сѣверо-западныхъ штатахъ.

Это предпріятіе заключало цѣлый рядъ разнообразныхъ отраслей промышенности: рудники, сталелитейные заводы, бумажныя и гвоздарныя фабрики, желѣзныя дороги, лѣсные склады, плавильни и прочее, чего ужъ не припомню. Количество моихъ акцій въ каждомъ изъ этихъ предпріятій въ отдѣльности было невелико и я никоимъ образомъ вліяніемъ на дѣла и на производство не располагалъ. Предпріятія не всѣ были доходны. Но передъ большой паникой 1893 года акціи годами несоразмѣрно поднялись и много людей, считавшихъ себя богачами, при столкновеніи съ этой жестокой паникой принуждены были сознаться, что дѣла обстоятъ не совсѣмъ такъ, какъ они ихъ себѣ представляли.

Большинства изъ этихъ предпріятій я даже не видалъ, положившись на свѣдѣнія другихъ, опытныхъ въ такихъ дѣлахъ, людей. Никогда у меня и не было въ правилахъ полагаться на свои личныя знанія въ оцѣнкѣ

такихъ предпріятій. Я всегда обращался къ людямъ, лучше меня это дѣло знающимъ и способнымъ его оцѣнить.

Я уже тогда носился съ мыслью удалиться отъ дѣлъ, и лишь паника была виновницей отсрочки отдыха, къ которому я такъ стремился.

Тутъ я, къ счастью, познакомился съ Фредерикомъ Т. Гэтсомъ, участникомъ „Американскаго Баптистскаго Общества Воспитанія",—дѣло, заставлявшее его проѣздить Соединенные Штаты по всѣмъ направленіямъ.

Мнѣ пришла мысль, не можетъ ли мнѣ помочь Гэтсъ, человѣкъ съ здоровыми мозгами, хотя и безъ спеціальныхъ техническихъ познаній въ отношеніи фабрикъ и желѣзнаго дѣла, не можетъ ли онъ доставить мнѣ изъ первыхъ рукъ свѣдѣнія о доходности этихъ предпріятій. Онъ поѣхалъ на югъ, я предложилъ ему обревизовать желѣзоплавильный заводъ, въ которомъ я былъ участникомъ, и который лежалъ на его пути.

Отчетъ, доставленный имъ, могъ бы послужить образцомъ того, какъ нужно составлять такіе отчеты, хотя онъ подтверждалъ все факты, большею частью для меня непріятные. Немного спустя, ему случилось поѣхать на западъ, и я снова снабдилъ его адресами и названіями предпріятій, въ которыхъ мало, но все же былъ заинтересованъ. Я былъ увѣренъ, что эти особыя предпріятія развивались медленно, но вѣрно, и представьте себѣ мой ужасъ, когда изъ его яснаго, опредѣленнаго отчета я узналъ, что и въ этомъ случаѣ лишь вопросъ времени, когда предпріятіе, въ свое время описанное мнѣ, какъ золотое дно, развалится, если предоставить теченіе дѣлъ ихъ обычному порядку.

Я переговорилъ съ Гэтсомъ, предложилъ ему занять у меня мѣсто, съ цѣлью оказать мнѣ помощь въ распутываніи этихъ дѣлъ, предложилъ ему стать какъ я, дѣловымъ человѣкомъ, условившись, что это никоимъ образомъ не повредитъ исполненію его собственныхъ важныхъ плановъ, имѣвшихъ филантропическія цѣли.

Тутъ же отмѣчу, что Гэтсъ обладалъ рѣдкими качествами коммерсанта, къ тому же очень развитыми, которыми онъ умѣло пользовался, способностями, получавшими особую цѣнность отъ его пылкаго желанія принести человѣчеству пользу, путемъ громадныхъ и широкихъ дѣлъ благотворительности, вліяніе которыхъ было бы длительнымъ. Онъ состоитъ предсѣдателемъ „Всеобщаго Союза Воспитанія", и одновременно работаетъ и въ многихъ другихъ обществахъ, а передъ тѣмъ, много лѣтъ подрядъ, былъ нашимъ дѣятельнымъ сотрудникомъ во многихъ начинаніяхъ, задуманныхъ и снабженныхъ средствами отъ насъ полный надеждъ, что эти планы и начинанія, являются чѣмъ-то большимъ, чѣмъ переходящее благотвореніе.

Гэтсъ былъ много лѣтъ подрядъ связанъ съ моими личными дѣлами. Онъ прожилъ со мною бокъ-о-бокъ не одинъ черный годъ, снимая съ моихъ плечъ не мало заботъ и огорченій, оставляя мнѣ не мало часовъ на отдыхъ, на игру въ гольфъ, на обдумываніе дальнѣйшихъ предпріятій, на пересаживаніе деревьевъ, и на другія подобныя же занятія. Его старанія объ учрежденіи нашей „Палаты Воспитанія", его детальныя сообщенія о тѣхъ областяхъ, въ какія надо бы направить изслѣдованія медицины, и другія старанія, уже увѣнчаны блестящимъ успѣхомъ. За послѣднія

десять-двѣнадцать лѣтъ, съ нимъ эту отвѣтственность раздѣлилъ мой сынъ, а недавно къ нимъ обоимъ присоединился Старъ Дж. Мэрфи. Но Гэтсъ, какъ сказано, несъ долгіе годы эти обязанности одинъ, и вполнѣ заслужилъ то уваженіе, съ которымъ мы къ нему относимся.

Но вернемся къ исторіи моего сомнительно помѣщеннаго капитала. Гэтсъ по одиночкѣ изучилъ каждое дѣло, и дѣлалъ что могъ. Однимъ изъ непоколебимыхъ нашихъ принциповъ было всегда—не допускать до банкротства дѣла, въ которомъ мы были заинтересованы, если только какъ нибудь это можно было сдѣлать, такъ какъ вмѣшательство суда, во многихъ отношеніяхъ убыточно, и влечетъ за собою часто еще большіе убытки,— пониженіемъ цѣнности предпріятія. Наши стремленія всегда были направлены къ тому, чтобы слѣдить за дѣломъ, его оберегать, снабжать средствами, разъ оно въ нихъ нуждается, улучшать производство, какъ возможно, понижать цѣнность продукта, и пользоваться удачными случайностями, вызванными теченіемъ времени и нашимъ терпѣніемъ, которыя могли превратить убыточное въ доходное предпріятіе, способное стать на собственныя ноги. Такъ мы и изучали самымъ тщательнымъ образомъ положеніе этихъ нашихъ несчастныхъ предпріятій, сильно опустившихся за 1893 и 1894 годы—годы упомянутой выше паники, годами держали ихъ управленіе въ своихъ рукахъ, порой покупали паи иныхъ изъ нихъ, порою сбывали свои собственные паи. И такимъ образомъ, почти всѣ они спаслись отъ убытковъ, позора банкротства и вмѣшательства суда.

Но прежде, чѣмъ добиться полнаго возстановленія

этихъ дѣлъ, мы запаслись громаднымъ запасомъ опыта, въ удаленіи дѣловыхъ неудачъ.

Единственнымъ извиненіемъ, въ моемъ длинномъ отступленіи, да послужитъ мнѣ желаніе доказать дѣльцамъ, что даже, если дѣло находится повидимому въ очень скверномъ положеніи, все-таки можно очень много сдѣлать, путемъ внимательнаго, терпѣливаго и осторожнаго къ нему отношенія. Нужно два средства: немного кипитала, или вложить самому, или обезпечить у другихъ, и строгое выполненіе здравыхъ, естественныхъ дѣловыхъ принциповъ.

Среди вышеназванныхъ участій было лишь немного паевъ въ разныхъ рудникахъ и акціи и ипотеки на желѣзнодорожную линію, построенную съ цѣлью подвоза руды изъ шахтъ въ разныя гавани. Мы очень разсчитывали на рудники, а дорога имъ была необходима для экспортированія добычи въ наибольшихъ размѣрахъ. Мы уже начали постройки линіи, но во время паники 1893 поневолѣ постройку пріостановили, какъ и другія предпріятія, въ связи съ нашими рудниками. Несмотря на то, что у насъ было небольшое количество паевъ въ рукахъ, казалось, что кое кто разсчитывалъ, что мы удержимъ предпріятіе въ своихъ рукахъ во время застоя. Въ эту пору, чтобы добыть денегъ, мнѣ приходилось давать личное поручительство. Наконецъ, мы увидали, что придется вложить въ дѣло массу наличнаго капитала, за который, при возбужденности рынка, намъ самимъ приходилось дорого платить. Деньги добыли и курьерскимъ поѣздомъ отослали на западъ, чтобы уплатить рабочимъ и спасти ихъ отъ голодной смерти. По минованіи памятной паники и нормальности дѣловыхъ отношеній, мы

могли наконецъ окинуть однимъ взлядомъ наши предпріятія. Много милліоновъ мы туда всадили, но ни у кого не было довѣрія, никто не хотѣлъ брать нашихъ акцій. Наоборотъ, казалось, каждый владѣлецъ спѣшитъ съ ними развязаться. Намъ предлагали акціи прямо ужасающими количествами. Безъ особаго преувеличенія скажу, что чуть не весь основной капиталъ предпріятія въ акціяхъ вернулся къ намъ, безъ всякаго съ нашей стороны на то желанія—скорѣе наоборотъ—и мы были принуждены платить за нихъ наличными деньгами.

Такимъ образомъ, въ концѣ концовъ, мы стали обладателями многихъ желѣзныхъ рудниковъ. Изъ нѣкоторыхъ руду можно было доставлятъ на паровыхъ буксирахъ за нѣсколько центовъ тонну; но въ общемъ мы увидали, что стоимъ лицомъ къ лицу съ недостаточнымъ и несоразмѣрнымъ способомъ транспортированія.

Уяснивъ себѣ положеніе дѣлъ, что для спасенія нашего капитала, убитаго въ это дѣло, надо ставить какъ можно больше руды на продажу, мы увидали, что отступать поздно, что надо приниматься какъ можно дѣятельнѣе за дѣло, возобновивъ его въ возможно большой производительности.

Затративъ уже такія суммы, мы должны были скупить все остальное предложенное намъ пространство земли, казавшееся рудоноснымъ. Желѣзная дорога и суда были лишь средствомъ для достиженія конечнаго результата, а рудоносная земля была для насъ лишь придаткомъ, не возбуждавшимъ въ насъ особыхъ надеждъ, такъ какъ мы и не разсчитывали на особо высокую добычу руды.

Впослѣдствіи я всегда удивлялся, почему крупные

производители желѣза и стали считали эти копи малоцѣнными. Вѣдь землю, содержавшую цѣлый рядъ нашихъ лучшихъ рудниковъ, пока мы не заинтересовались этимъ дѣломъ, можно было купить за пустяки. Пустившись на этотъ рискъ, мы рѣшили снабжать всѣхъ потребителей руды своими продуктами, устроивъ выработку шахтъ и транспортированіе руды по самымъ послѣднимъ и наиболѣе продуктивнымъ методамъ. Прибыль росла и вмѣстѣ съ ея ростомъ мы скупали и остальную рудоносную землю.

Гэтсъ сталъ предсѣдателемъ разныхъ обществъ, владѣвшихъ рудниками и желѣзными дорогами, доставлявшими руду въ морскія гавани. Онъ приложилъ всю свою энергію къ изученію предохранеительныхъ способовъ отъ катастрофъ и цѣлесообразнаго транспортированія. Но таланты его проявились не только въ этомъ, онъ скоро сталъ мастерски разбираться и въ другихъ отрасляхъ дѣла, справляясь съ нимъ единолично и, лишь въ рѣдкихъ случаяхъ, когда это считалъ необходимымъ, спрашивая у меня совѣта. Я вспоминаю при этомъ о цѣломъ рядѣ интересныхъ случаевъ въ связи съ выработкой этихъ плановъ.

Постройка судовъ.

По рѣшеніи вопроса о желѣзныхъ дорогахъ, скоро оказалось, что нужны суда, для транспортированія желѣза внизъ по озерамъ. Относительно такихъ судовъ для перевозки руды у насъ не было ни малѣйшаго представленія и вотъ мы, по обыкновенію, обратились къ лицу, по нашему мнѣнію располагавшему наиболь-

шими знаніями въ этомъ вопросѣ. Мы были лично знакомы съ этимъ заводчикомъ. Онъ самъ, за свой счетъ, въ большихъ размѣрахъ занимался транспортомъ руды на водѣ и намъ было ясно, что, намѣреваясь заняться тѣмъ же, мы дѣлаемся ему конкурентами.

Гэтсъ вступилъ съ нимъ въ переговоры и разъ вечеромъ, не за долго до обѣда, привезъ его ко мнѣ въ Нью-Іоркъ. Тотъ заявилъ, что можетъ остаться всего на нѣсколько минутъ, я отвѣтилъ, что дѣла покончимъ самое большее въ десять минутъ. И такъ и вышло. Это былъ единственный, насколько я помню, разъ, что я лично велъ съ кѣмъ нибудь рѣчь о рудномъ дѣлѣ. Всѣ остальныя, какъ я уже сказалъ выше, велъ Гэтсъ, которому, казалось, особенно нравился этотъ видъ коммерческой дѣятельности. И въ этомъ отношеніи у насъ въ дѣлѣ онъ пользовался особыми привиллегіями.

Мы сообщили заводчику, что намѣреваемся вывозить руду съ мѣстъ у Верхняго озера дальше и что охотно поручили бы ему главное завѣдываніе ихъ постройкой, чтобы они были построены по послѣднимъ и наиболѣе выгоднымъ моделямъ. Наша единственная надежда на успѣхъ дѣла заключается въ томъ, чтобы имѣть суда, выдающіяся по своимъ качествамъ. Въ годъ, о которомъ идетъ рѣчь, крупнѣйшія суда вмѣщали 5000 тоннъ, а въ 1900 году, когда мы дѣло продавали, у насъ были корабли по 7000, 8000, а теперь есть по 10000 тоннъ каждое судно.

Тотъ субъектъ, какъ мы и ожидали, возразилъ, что въ его разсчеты совсѣмъ не входитъ давать намъ руководствующіе совѣты, когда онъ самъ работаетъ въ этой отрасли. Мы объяснили ему, что, вложивъ въ дѣло огромныя средства, намъ необходимо, въ защиту

своихъ интересовъ, взять транспортированіе въ свои руки. Мы рѣшили сами добывать руду, грузить на суда и доставлять на рынокъ, и добавили, что обратились къ нему, зная, что для нашихъ цѣлей онъ можетъ создать наилучшія суда. Вотъ почему мы хотимъ передать ему постройку или хотя бы наблюденіе за постройкой нашихъ судовъ. Несмотря на то, что онъ является однимъ изъ серьезнѣйшихъ конкурентовъ, мы искренно желаемъ соединиться съ нимъ, зная его честный и прямой характеръ.

Какъ мы располагали къ себѣ конкурента.

Нашъ другъ пытался возражать и такъ, и сякъ, но мы старались его убѣдить, что никоимъ образомъ не измѣнимъ рѣшеніе наше относительно собственнаго транспорта, но мы, молъ, готовы платить ему наивысшія коммиссіонныя за его трудъ. Вѣдь надо же кому-нибудь вести это дѣло для насъ, а онъ, какъ и всякій другой, такъ же хорошо можетъ положить этотъ барышъ въ свой карманъ. Этотъ способъ доказательствъ, казалось, наконецъ подѣйствовалъ на него и мы тотчасъ же заключили контрактъ, но его детали были позже выработаны нами къ общему удволетворенію. Этотъ конкурентъ былъ Самуель Мэзеръ, изъ Клевелэнда. Онъ пробылъ всего нѣсколько минутъ у меня въ домѣ, и за это время я успѣлъ ему дать заказовъ на суда, на три милліона долларовъ. Это была моя единственная личная встрѣча съ Мэзеромъ. Онъ былъ чрезвычайно честенъ въ

своихъ дѣлахъ съ нами, и мы ему слѣпо довѣрялись, несмотря на то, что онъ нашъ конкурентъ. Но мы и не имѣли ни разу случая раскаяться въ оказанномъ ему довѣріи.

Въ то время существовало 9—10 компаній, по постройкѣ судовъ, державшихъ верфи въ разныхъ пунктахъ побережья большихъ озеръ. Каждая компанія работала независимо отъ другой, и такимъ образомъ, всѣ онѣ составляли другъ другу сильную конкуренцію. Пора для нихъ была тогда очень неблагопріятная, дѣло ихъ не оправилось еще отъ паники 1893 года. Онѣ не могли поддерживать производство въ полномъ объемѣ. Дѣло шло къ зимѣ, и многіе изъ ихъ служащихъ видѣли передъ собой неутѣшительную зиму. Все это мы приняли въ соображеніе, при разсчетѣ, сколько намъ нужно судовъ, и рѣшили строить ихъ, какъ можно больше, чтобы всѣ безработные окружности большихъ озеръ нашли себѣ работу. Въ этомъ смыслѣ мы настроили Мэзера, чтобы онъ письменно запросилъ каждую судостроительную фирму въ отдѣльности, чтобы она отвѣтила точно, какое количество судовъ она можетъ построить до весны и поставить ихъ къ началу сезона въ употребленіе. Ему отвѣтили, что одна фирма можетъ поставить одно, другая два, а всего мы можемъ разсчитывать на двѣнадцать судовъ. Мы попросили его дать заказъ на двѣнадцать судовъ, всѣ изъ стали и со всѣми современными усовершенствованіями техники. Одни должны были быть пароходами, другія — баржами, буксирными судами, но постройка всѣхъ должна была быть однообразной, близкой къ типу судовъ, тогда признававшихся лучшими для транспортированія руды.

Мэзеръ при такомъ заказѣ, конечно рисковалъ возможностью встрѣтиться съ необычайно высокими цѣнами. Это и случилось бы, вѣроятно, заяви онъ сразу, что ему надо двѣнадцать судовъ и, что верфи, въ своихъ предложеніяхъ, должны сообразоваться съ этимъ. Какъ ему удалось устроить полученіе пріемлемыхъ предложеній, я узналъ уже значительно позже, и, хотя эта исторія общеизвѣстна въ приозерныхъ округахъ,—для многихъ она будетъ вѣроятно новостью. Мэзеръ сохранилъ про себя секретъ, сколько ему нужно построить судовъ. Онъ разослалъ каждой фирмѣ, по одиночкѣ, свои планы и примѣчанія, каждый запросъ, дубликатъ другого, и затребовалъ смѣты на одно или два судна, смотря по силамъ фирмы. Всѣ, конечно, рѣшили, что дѣло идетъ о постройкѣ одного или двухъ судовъ и, разумѣется, загорѣлись желаніемъ получить заказъ на два или хотя бы на одно судно.

Въ день заключенія предварительныхъ условій, всѣ конкуренты, по приглашенію Мэзера, прибыли въ Клевелэндъ. Ихъ по одиночкѣ приглашали въ его частную контору, для нѣкоторыхъ, якобы, переговоровъ о частностяхъ заказа. Въ опредѣленный часъ всѣ смѣты были поданы. Интересъ у конкурентовъ былъ великъ: кто же наконецъ счастливецъ, кто схватилъ заказъ. Поведеніе Мэзера давало каждому основаніе думать, что онъ то и есть счастливецъ, но при встрѣчѣ конкурентовъ въ общемъ залѣ отеля, увѣренность сильно падала, и иные вѣроятно ощущали, какъ ихъ сердце болѣзненно сжимается.

Наконецъ мучительная пора ожиданія отвѣта прошла, и, почти одновременно, всѣ конкуренты получили извѣщеніе, что заказъ въ желаемомъ размѣрѣ отданъ

ему. Всѣ они, полные одной и той-же мысли, бросились въ отель, обычное мѣсто ихъ остановки, горя желаніемъ показать письмо, и посожалѣть неудачныхъ конкурентовъ. И что-же они открываютъ? У каждаго въ рукахъ заказъ, восходящій до крайней степени его производительности, и каждый, въ сущности, боролся самъ противъ себя. Послѣ улегшагося волненія, трудно описать смѣхъ, съ которымъ конкуренты показывали другъ другу заказы, и посматривали другъ на друга! Но въ концѣ концовъ всѣ остались довольны. Здѣсь отмѣчу лишь бѣгло, что въ концѣ-концовъ всѣ эти господа объединились въ большую компанію, добившуюся очень большихъ успѣховъ, и впослѣдствіи, мы заказывая ей суда, платили однообразную цѣну, установленную судостроителями.

Какъ мы назначили человѣка, первый разъ въ жизни вышедшаго въ море, директоромъ судоходныхъ сообщеній.

Заказывая суда, въ началѣ горнопромышленной карьеры, мы были совершенными новичками. Намъ было необходимо устроиться такъ, чтобы транспортъ по водѣ пошелъ бы въ ходъ, и мы снова обратились къ Мэзеру, надѣясь, что онъ и эту заботу сниметъ съ нашихъ плечъ. Но къ несчастію, онъ такъ былъ занятъ своими дѣлами, что прямо заявилъ, что не можетъ ничѣмъ помочь намъ въ исполненіи нашихъ плановъ. Наконецъ, день спустя, я спрашиваю Гэтса:

— Какъ намъ найти человѣка, кому бы можно

было довѣрить завѣдываніе крупными судами, которыя мы строимъ? Не знаете ли вы фирмы, опытной въ этомъ дѣлѣ?

— Нѣтъ, возразилъ Гэтсъ, сейчасъ такой фирмы не припомню. Но почему просто не взять этого въ свои руки?

— Вы что нибудь въ этомъ понимаете? спросилъ я.

— Нѣтъ, сознался Гэтсъ, но я имѣю въ виду человѣка, которому, увѣренъ, можно довѣрить управленіе кораблями, хотя и опасаюсь, что стоитъ мнѣ его назвать, вы не сочтете его къ тому годнымъ. Но зато онъ отличается всѣми нужными качествами. Правда, онъ кажется, ни разу въ жизни на кораблѣ не былъ. Онъ не отличитъ носа отъ кормы, и приметъ якорь за нѣчто вродѣ зонтика. Но мозги у него на должномъ мѣстѣ, онъ честенъ, предпріимчивъ, находчивъ и экономенъ. Онъ располагаетъ способностью быстро овладѣвать предметомъ, даже если это предметъ трудный и ему совершенно незнакомый. У насъ еще два мѣсяца до срока изготовленія судовъ, и поставь мы его немедленно къ дѣлу, онъ приготовится ко времени изготовленія судовъ руководить ими.

— Хорошо, заключилъ я, мы ему поручаемъ это дѣло.

Господинъ этотъ оказался Л. М. Боуэрсомъ; прибылъ онъ изъ графства Брумъ, штата Нью-Іоркъ. Онъ сталъ разъѣзжать по верфямъ, гдѣ строились наши суда, и изучать технику дѣла до подробностей. Скоро онъ былъ въ состояніи давать дѣльные совѣты, относительно конструированія судовъ, которое одобрялись и выполнялись инженерами. По изготовленіи судовъ, онъ съ момента спуска на воду, принялъ начальство надъ ними и командовалъ ими, въ общемъ,

дюжиной, съ умѣньемъ и талантомъ, возбуждавшими удивленіе заправскихъ моряковъ. Онъ даже изобрѣлъ якорь, нашедшій примѣненіе въ нашемъ флотѣ и, впослѣдствіи, заимствованный также другими судами, а нынѣ, какъ я слышалъ, принятый и во всемъ флотѣ Соединенныхъ Штатовъ. Онъ занималъ эту должность, пока мы не разстались съ горнымъ дѣломъ. Затѣмъ мы стали давать ему отвѣтственныя порученія, уже отказавшись отъ транспортированія руды по водѣ, и онъ всегда исполнялъ ихъ успѣшно. Недавно нездоровье одного изъ членовъ его семьи заставило его переселиться навсегда въ Колорадо.

Онъ тамъ теперь—дѣльный вице-предсѣдатель „Колорадской компаніи жидкаго топлива и желѣзнаго производства“ (Colorado Fuel and Iron Company).

Громадныя суда и желѣзнодорожныя линіи очень облегчили нашъ трудъ. Организація съ самаго начала была великолѣпна. Мы одновременно и ставили предпріятіе на прочное основаніе и все расширяли, пока нашъ мирный флотъ не достигъ наконецъ числа шестидесяти пяти стальныхъ колоссовъ. Это предпріятіе, какъ и многія другія важныя дѣла, въ которыхъ я принималъ участіе, требовало отъ меня лично, чрезвычайно мало вниманія, и я обязанъ своей удачѣ выборомъ дѣльныхъ, умныхъ и вполнѣ надежныхъ помощниковъ, бывшихъ въ состояніи принять отъ меня въ полномъ размѣрѣ отвѣтственность за руководство дѣломъ. Радуюсь возможности сказать съ особымъ чувствомъ удовольствія, что никогда довѣріе, чистосердечно оказанное мною моимъ сотрудникамъ—соратникамъ, не было злоупотреблено.

Какъ мы продали дѣло Стальному Трэсту.

Работа безпрерывно и упорно продолжалась вплоть до образованія „United States Steel Corporation". Тутъ къ намъ явился представитель послѣдней, пожелавшей скупить наши земли, руду и флотъ судовъ. Наше дѣло давало доходъ и не было никакихъ основаній его продавать. Но основатель новаго предпріятія держался взгляда, что наши шахты, желѣзнодорожныя линіи и суда составляютъ неотъемлемую часть его плановъ и мы сообщили ему, что охотно будемъ дѣйствовать въ видахъ облегченія осуществленія его плановъ. Это общество, насколько помню, въ то время уже заключило договоръ съ Карнеджи о пріобрѣтеніи разныхъ его владѣній. Послѣ краткихъ переговоровъ, онъ предложилъ намъ цѣну, мы на нее согласились и все наше дѣло: заводы, шахты, суда, желѣзныя дороги и т. д. перешло въ собственность „United States Steel Corporation". Цѣна, предложенная намъ, была, по нашему мнѣнію не высока, въ особенности, если принять въ расчетъ настоящую и будущую стоимость дѣла.

Эта продажа оказалась для стальной компаніи дѣломъ очень выгоднымъ, а мы, получивъ въ уплату, большей частью, ея же паи, получили возможность быть участниками въ ихъ барышахъ. Такимъ образомъ, послѣ семилѣтней возни съ ними, я окончательно развязался съ шахтами, транспортированіемъ и торговлей рудою.

Надо всегда слѣдовать законамъ торговли.

Перебирая въ памяти событія, такъ или иначе связанныя съ этой попыткой въ горномъ дѣлѣ,—предпріятіи, родившемся на почвѣ завязнувшихъ капиталовъ, дѣлѣ, чтобы не сказать рѣзче, обѣщавшемъ, казалось, не особенно радужное будущее, я невольно возвращаюсь къ принципу, о которомъ уже не разъ вспоминалъ на этихъ страницахъ. Если бы я сумѣлъ убѣдить въ справедливости его ту молодежъ коммерсантовъ, которымъ попадутся въ руки мои воспоминанія и которые преодолѣютъ скуку добраться до этого мѣста, мнѣ это доставило бы громадое удовольствіе, а имъ пользу.

Самымъ существеннымъ, самымъ основнымъ элементомъ, для достиженія успѣха, является обязательное слѣдованіе строго установившимся законамъ честнаго торговаго обращенія. Оставайтесь вѣрными широкимъ, внушающимъ довѣріе путямъ и старательно слѣдите, можно ли по нимъ пройти прямо. Ни на минуту не увлекайтесь временными или быстро растущими барышами. Не тратьте времени на пустяки, они ведутъ лишь къ мелкимъ побѣдамъ, жизнь не можетъ обратиться въ вѣчный тріумфъ. Прежде, чѣмъ пуститься въ предпріятіе, убѣдитесь, выдержите-ли вы до побѣдоноснаго результата. Глядите всегда впередъ.

Прямо удивительно, сколько разумныхъ дѣльцовъ хватается за громадныя предпріятія, даже не сообразивъ условій, при которыхъ они дѣлаютъ рискованную ставку.

Изучайте основательно все, относящееся къ вашимъ дѣламъ, укрѣпляйте свою позицію такъ, чтобы быть въ состояніи перенести неудачи — вамъ придется же когда нибудь считаться и съ ними. Слѣдите за со-

бой, сами не фантазируете-ли вы въ вопросѣ о положеніи дѣлъ. Начинающіе дѣло просто съ намѣреніемъ разбогатѣть—никогда ничего не добьются. Надо проявлять честолюбіе нѣсколько иного, высшаго порядка. Тайны успѣха въ дѣлахъ не существуетъ. Самыя большія промышленныя фирмы не разъ давали намъ яркія доказательства того, что не можетъ быть и рѣчи о длительномъ успѣхѣ, разъ отсутствуетъ честный образъ дѣйствій, единственно внушающій довѣріе къ дѣльцу. Вотъ это то довѣріе и есть капиталъ, повсемѣстнс цѣнимый и къ пріобрѣтенію котораго надо стремиться. Разумнымъ, точнымъ и старательнымъ выполненіемъ обыденнаго труда, веденіемъ дѣла строго, въ границахъ законовъ торговли, о которыхъ я такъ часто говорю, съ головой всегда свѣтлой, вы скоро добьетесь успѣха и, можетъ быть, простите мнѣ устарѣлую мораль.

Мнѣ кажется лишнимъ указаніе юному читателю моихъ записокъ осторожности въ увлеченіи мелкимъ успѣхомъ, а съ другой стороны—необходимости мужества при неудачахъ.

Опытъ, вынесенный изъ времени паники.

Моимъ желаніемъ было удалиться въ 90-хъ годахъ отъ дѣлъ. Я такимъ молодымъ началъ работать, что полагалъ, что имѣю право на отдыхъ,—право, съ наступленіемъ полстолѣтія жизни, освободиться отъ вѣчно гнетущихъ заботъ дѣловой жизни и отдаться цѣлому ряду другихъ интересовъ, чѣмъ наживанію денегъ,

интересовъ, всегда отнимавшихъ у меня часть времени съ самаго начала моей дѣловой жизни.

Но 1891—1892 годы, въ дѣловомъ отношенiи, возбудили во мнѣ сильнѣйшее опасенiе. Въ 1893 году катастрофа разразилась, я и долженъ былъ броситься спасать свои вклады (что уже отчасти описано). Этотъ и послѣдующiй годъ, были годами серьезнѣйшихъ опасенiй для всякаго. Никто не былъ вправѣ въ такой моментъ удаляться отъ дѣлъ. Съ Standard Oil Company мы, несмотря на панику, дѣлали хорошiя дѣла, обладая громаднымъ запаснымъ капиталомъ въ наличности, результатомъ нашего чрезвычайно консервативнаго метода финансированiя.

Въ 1894 или 1895 годахъ наконецъ, былъ въ состоянiи реализировать давно лелѣянную мечту—удалиться отъ веденiя дѣлъ нашей Компанiи. Съ тѣхъ поръ я или совсѣмъ не принимаю или вѣрнѣе принимаю очень малое участiе въ руководствѣ дѣломъ Standard Oil Company.

Съ 1857 года я помню всѣ биржевыя катастрофы, но полагаю, что самой ужасной была паника 1907 года. Отъ нея не ушелъ никто: ни крупные, ни мелкiе. Самыя значительныя предпрiятiя потребовали поддержки и въ эту эпоху взаимнаго недовѣрiя и безумнаго ужаса—разумнаго руководства. Я готовъ присоединиться къ другимъ дѣльцамъ въ ихъ похвалахъ П. Моргану за его дѣятельную и дѣйствительную помощь. Его обаятельная личность творила прямо чудеса. Онъ дѣйствовалъ быстро и рѣшительно, тамъ, гдѣ быстрота и рѣшимость были всего нужнѣе для спасенiя потеряннаго довѣрiя и явился однимъ изъ первыхъ среди талантливыхъ и важнѣйшихъ финансистовъ нашей страны, бросившихся возстановлять довѣрiе и благосостоянiе

ея и его поддержавшихъ. Въ свое время меня спросили мнѣнія о томъ, скоро-ли мы можемъ оправиться отъ паники, подобной паникѣ октября 1907. Я боюсь говорить, я не пророкъ, и даже не сынъ пророка; но въ конечномъ результатѣ кризиса для меня нѣтъ сомнѣній. Эта временная экономическая реакція вызоветъ у каждаго потребность въ большой обезпеченности дѣлъ, въ болѣе консервативной всюду ихъ постановкѣ. А въ этомъ мы очень нуждаемся. Этотъ регрессъ вдохнетъ болѣе здоровый духъ въ нашу иниціативу. Мы не отрѣзаны отъ естественныхъ богатствъ отчизны, мы не разбиты на голову общимъ финансовымъ недовѣріемъ. Болѣе или менѣе продолжительный отдыхъ дастъ намъ возмэжность укрѣпить пути будущаго, а терпѣніе— почти добродѣтель въ дѣлахъ.

Еще разъ обращаюсь къ дѣльцамъ съ завѣтомъ: будьте осторожны, изучайте свое дѣло и смѣло глядите правдѣ въ лицо. Если ваши дѣловые методы экстравагантны, примите мѣры къ устраненію этого, убѣдившись въ этомъ. Нельзя добиваться успѣха наперекоръ естественнымъ законамъ и нелѣпо этого не признавать. На такой живой воспринимающій народъ, какъ мы, американцы, нельзя всегда дѣйствовать помощью грубыхъ рѣзкихъ фактовъ. Но мы можемъ спокойно къ нимъ прибѣгать, безъ страха потерять что либо въ своемъ собственномъ самоуваженіи или ореолѣ, заслуженномъ нами, какъ страной дѣльцовъ.

Старые друзья по дѣлу.

Вѣрный другъ.

Эти мемуары дѣйствительно то, за что я ихъ заранѣе выдалъ: случайно связанныя, безъ опредѣленнаго плана, случайно разсказанныя воспоминанія, и это обстоятельство, надѣюсь, послужитъ мнѣ извиненіемъ въ частыхъ отступленіяхъ.

При воспоминаніи о прошломъ, предо мною осязательно живо подымаются фигуры старыхъ друзей по дѣлу. По необходимости, мнѣ придется говорить лишь о немногихъ изъ нихъ, но этимъ самымъ я не хочу сказать о другихъ, о которыхъ я не упомянулъ бы, что эти для меня менѣе цѣнны и дороги. Можетъ быть мнѣ еще удастся въ другомъ мѣстѣ возвратиться къ этому же предмету.

Не всегда бываетъ возможно вспомнить, гдѣ и когда познакомился съ тѣмъ или другимъ изъ старыхъ друзей, и каково было первое впечатлѣніе. Но никогда не позабуду первой встрѣчи съ Джономъ Д. Арчбольдомъ, теперешнимъ вице-предсѣдателемъ Standard Oil Company.

Въ тѣ времена, скажемъ лѣтъ 35-40 назадъ, я объѣзжалъ край, заѣзжалъ въ мѣста, гдѣ можно было что нибудь сдѣлать, вступалъ въ сношенія съ произ-

водителями, съ занимавшимися очисткой керосину, съ агентами, вообще знакомился съ дѣломъ.

Въ одинъ прекрасный день цѣлая компанія лицъ, заинтересованныхъ въ дѣлѣ, случайно съѣхалась, сейчасъ уже не припомню, въ какой именно нефтяной мѣстности. Но когда я прибылъ въ гостинницу, кишѣвшую нефтепромышленниками, мнѣ тотчасъ же бросилась въ спискѣ пріѣзжихъ, крупными буквами фамилія и девизъ:

Джонъ Д. Арчбольдъ, 4,00 доллара за тонну.

То былъ юноша, до такой степени пылавшій энтузіазмомъ, до того полный однимъ, что онъ даже въ спискѣ пріѣзжихъ, дабы не вводитъ въ сомнѣніе относительно своего принципа, помѣстилъ его рядомъ со своей фамиліей, въ видѣ лозунга. Этотъ боевой кличъ: „4,00 доллара за тону" былъ тѣмъ поразительнѣе, что цѣна на нефть стояла тогда много ниже, и эта борьба за повышеніе рыночной цѣны обращала на него всеобщее вниманіе, хотя, положимъ, никто и не вѣрилъ въ побѣду. Но несмотря на то, что въ концѣ концовъ и самъ Арчбольдъ долженъ былъ признать, что нефть не стоитъ 4,00 долларовъ за тону, энергію въ полномъ объемѣ, энтузіазмъ, онъ сохранилъ навсегда, а его поразительная способность вліять на людей осталась въ неприкосновенности.

Онъ всегда отличался особой, рѣзко выраженною способностью къ юмору. Однажды его по очень важному дѣлу вызвалъ въ судъ свидѣтелемъ адвокатъ противной стороны. Тамъ Арчбольда спросили: „Мистеръ Арчбольдъ, вы состоите директоромъ въ этомъ обществѣ?"—О, да!—отвѣчалъ онъ.—„Какого рода ваши занятія тамъ?—спрашиваетъ дальше адвокатъ.—„Мое занятіе? Я требую дивидендовъ!"—быстро отвѣтилъ

Арчбольдъ и смутилъ адвоката, поскорѣе отпустившаго его, принявшагося за другого свидѣтеля.

Я не надивлюсь его поразительной трудоспособности. Теперь мы видимся рѣдко; слишкомъ громадно бремя заботъ, лежащее на немъ, а я живу поселяниномъ вдали отъ дѣлового шума, играю въ гольфъ, сажаю деревья и всетаки такъ занятъ, что порою жалѣю, зачѣмъ день не содержитъ вдвое больше часовъ.

Говоря объ Арчбольдѣ, не могу не повторить, что относительно Standard Oil Company мнѣ приписывается гораздо больше, чѣмъ то, на что я имѣю право. Удача способствовала мнѣ собрать вокругъ себя наиболѣе годныхъ для контроля организаціи людей и работать рука объ руку съ ними долгіе годы подрядъ. Но вся заслуга на нихъ, они были настоящими работниками.

Большинство дѣловыхъ связей завязано мною такъ давно, что я достигъ возраста, когда не проходитъ мѣсяца (порою кажется мнѣ, не проходитъ недѣли), чтобы не приходилось послать семейству бывшаго сотрудника письма съ соболѣзнованіемъ по поводу смерти или его самого или кого нибудь изъ его близкихъ. Недавно я составилъ списокъ прежнихъ участниковъ дѣла, уже умершихъ, и ужаснулся: скончавшихся оказалось шестьдесятъ или больше. Всѣ они были моими вѣрными соратниками и честными друзьями, вмѣстѣ мы переносили немало трудныхъ минутъ и тяжелыхъ исторій. Мы спорили объ иномъ иной разъ до ожесточенія, но приходили къ соглашенію и мнѣ всегда доставляло чувство глубокаго удовлетворенія сознаніе, что мы дѣйствуемъ другъ относительно друга честно и откровенно. Безъ этого соучастникамъ одного дѣла выгодъ не получить и ихъ совмѣстная работа безцѣльна.

Не всегда легко привести, что называется, къ одному знаменателю, мнѣнія нѣсколькихъ, порою самоувѣренныхъ, порою съ противоположными взглядами людей. Нашей тактикой было всегда—выслушать всѣхъ, откровенно спорить, до удаленія послѣдней кучки противниковъ, и лишь тогда попытаться перейти къ общему рѣшенію и выработкѣ окончательныхъ мѣръ. При совмѣстной работѣ со столькими участниками, консерваторовъ оказывается большинство. Вотъ когда важно держаться разъ установленныхъ принциповъ. Люди, достигшіе успѣховъ жизни, обыкновенно держатся консервативныхъ взглядовъ. Но къ счастью всегда найдутся и предпріимчивые и смѣлые люди, всегда младшіе по возрасту, можетъ быть малочисленные, но необузданно убѣдительные. Они хватаются за всякое дѣло, лишь бы поскорѣй, и не страшатся ни работы, ни отвѣтственности. Вспоминаю одинъ случай, когда такое консервативное воздѣйствіе столкнулось съ прогрессивнымъ или, если хотите—смѣлымъ. И въ этомъ случаѣ я былъ на сторонѣ смѣлыхъ.

Противъ капитала—доводы разсудительности.

Одинъ изъ нашихъ компаньоновъ, бывшій руководитель громаднаго выгоднаго предпріятія, разъ воспротивился предложенію нѣкоторыхъ—ввести опредѣленныя очень значительныя улучшенія въ нашемъ дѣлѣ, требовавшія очень крупныхъ—полагаю не менѣе трехъ милліоновъ долларовъ,—расходовъ Мы дебатировали воп-



Рокфеллеръ и Арчбольдъ.

росъ и такъ и сякъ, взвѣшивали, совмѣстно съ другими компаньонами, всякое pro и contra, изобрѣтали всевозможныя основанія, чтобы убѣдить, что операція не только не убыточна, но прямо необходима. Но нашего стараго пріятеля было не убѣдить. Помню, какъ сейчасъ, какъ онъ вставалъ со своимъ увѣреннымъ протестомъ, руки въ карманахъ, голова назадъ и во всю мощь голоса заявлялъ: „Нѣтъ и нѣтъ!“

Всегда бываетъ обидно, когда приходится ставить человѣка въ дѣловомъ совѣщаніи, въ необходимость, защищать слабую позицію, куда онъ завлеченъ своей собственной предубѣжденностью. Обыкновенно тутъ его покидаютъ обычные спутники дѣльца—спокойная разсудительность, обдуманность и разумъ, и остается одинъ духъ противорѣчія. Итакъ, надо было ввести улучшенія—это было очень важно. Съ другой стороны компаньона убѣдить не удавалось. Но меньшинство хотѣло, во чтобы то ни стало, его переубѣдить. Мы пытались найти новые пути для доказательства необходимости улучшеній.

— Вы полагаете, что денегъ тратить не стоитъ? спросилъ я.

— Нѣтъ, отвѣчалъ онъ, пройдетъ повидимому еще не мало лѣтъ, пока появится нужда тратить такія суммы на улучшенія. Дѣло терпитъ, предпріятіе наше и такъ идетъ очень хорошо. Предоставимъ дѣла ихъ теченію!“

Компаньонъ, о которомъ шла рѣчь, былъ человѣкъ очень умный и опытный, старше и много знакомѣе всѣхъ насъ съ дѣломъ. Мы всѣ это за нимъ признавали. Но мы рѣшили выполнить свою идею, какъ уже сказано.

получить его согласіе, какъ бы долго ни пришлось ждать. Когда споръ улегся и горячность спорящихъ отошла, снова принялись за то же. А мнѣ пришла новая мысль. Я сказалъ такъ

— Я беру это дѣло на себя и самъ дамъ нужный капиталъ. Оплатится дѣло — компанія вернетъ мнѣ деньги, не оплатится—я понесу убытокъ.

Это доказательство подѣйствовало на него. Все его упорство какъ рукой сняло, и нововведенія были приняты. Онъ сказалъ: „разъ вы думаете такъ, то возьмемтесь за это вмѣстѣ. Полагаю, что если вы можете рискнуть, могу сдѣлать это и я“.

По моему, въ каждомъ дѣлѣ не маловаженъ вопросъ, какъ скоро необходимо дѣйствовать. Мы рѣшались всегда быстро, созидали и расширяли свое дѣло во всѣхъ направленіяхъ. Всегда передъ нами выростали новыя расширенія предпріятія: то открывалась новая нефтеносная земля, то надо было строить новые амбары чуть не въ одну ночь, и чуть не въ одно и то же мгновенье забраковать истощенные въ отношеніи нефти участки, такъ что часто приходилось терпѣть и принужденіе съ двухъ сторонъ. Иной разъ приходилось отказаться отъ надежды получить барышъ въ мѣстѣ, гдѣ мы все уже подготовили, а то случалось устраивать сбытъ, складъ и транспортъ, гдѣ мы этого и не ожидали. Вотъ мелочи, обращающія нефтяное дѣло въ опасное, рискованное предпріятіе. Но среди насъ была группа смѣлыхъ людей, руководившихся принципомъ, что дѣло не можетъ быть прибыльнымъ, разъ его руководители не принимаютъ въ разсчетъ малѣйшей выгоды, не используютъ ея до исчерпанія.

Какъ часто спорили мы о такихъ трудно разрѣши-

мыхъ вопросахъ! Одни изъ насъ были готовы немедленно рискнуть на дѣло большими средствами, другіе требовали довольствоваться малымъ. Обыкновенно заканчивалось компромиссомъ. Мы брали вопросъ за вопросомъ и ихъ обсуждали, мы не заходили такъ далеко, какъ того требовали наиболѣе радикальные изъ насъ, и не были такъ разсудительны, какъ того требовали ярые консерваторы. Мы всегда добивались того, что предложенія принимались единогласно.

Радость удачи.

Роль, которую игралъ мой давній компаньонъ Г. М. Флаглеръ, всегда возбуждала мое восхищеніе. Онъ всегда стремился къ быстрому дѣйствію и къ выполненію грандіозныхъ проектовъ самаго пестраго разнообразія. Онъ былъ всегда на сторонѣ смѣлыхъ, и его желѣзной энергіи Компанія обязана не однимъ успѣхомъ своихъ самыхъ раннихъ начинаній.

Отъ него можно было ожидать выполненія грандіознѣйшихъ проблемъ, и это несмотря на возрастъ, въ которомъ большинство людей всему предпочитаютъ спокойную, уютную жизнь дома, въ семьѣ. Флаглеръ рѣшилъ снабдить путями сообщенія восточный берегъ Флориды, одинъ, безъ чужой помощи. Не удовольствовавшись проведеніемъ желѣзной дороги отъ Ст.-Августина до Кей-Вестъ (на разстояніи болѣе 600 миль), что уже одно могло считаться слишкомъ крупнымъ предпріятіемъ для одной личности, онъ еще выстроилъ цѣлый рядъ великолѣпныхъ отелей вдоль по линіи, чтобы побудить туристовъ навѣстить эту новозавое-

ванную культурой страну. Мало того, онъ сумѣлъ устроить управленіе этими отелями очень ловко и съ большимъ успѣхомъ.

Этотъ человѣкъ единолично, съ помощью поразительной энергіи и собственнаго капитала, открылъ культурѣ колоссальную страну, такъ что и туземцы, и переселенцы получили новый рынокъ сбыта. Онъ доставлялъ работу тысячамъ народу и чтобы достойно увѣнчать свое дѣло, началъ и почти закончилъ нѣчто, что можно считать chef d'oeuvré'омъ инженернаго искусства: онъ провелъ линію отъ Кей-Флориды къ Атлантическому океану у Кей-Вестъ, пункта, изъ котораго за много лѣтъ передъ тѣмъ вышли изыскатели желѣзной дороги съ нимъ во главѣ.

Все это онъ совершилъ буквально послѣ долгой жизни, которую большинство людей признало бы очень дѣятельной. Человѣкъ другой національности, будь онъ такъ обезпеченъ, какъ Флаглеръ, я увѣренъ ушелъ бы на покой, чтобы наслаждаться плодами своихъ трудовъ.

Я познакомился съ Флаглеромъ, въ молодости продававшимъ свои продукты фирмѣ Кларкъ и Рокфеллеръ. То былъ дѣльный и бойкій паренекъ, полный силъ и энергіи. Во время открытія нами нефтяного дѣла, Флаглеръ поселился въ домѣ, гдѣ жилъ и Кларкъ, получившій въ свои руки фирму Кларкъ и Рокфеллеръ и единолично продолжавшій дѣло. Затѣмъ Флаглеръ купилъ дѣло Кларка и соединилъ его дѣло со своимъ.

Тутъ, понятно, намъ приходилось чаще встрѣчаться. Изъ дѣловой связи понемногу образовалась дѣловая дружба, такъ какъ люди, жившіе въ такомъ, сравнительно, небольшомъ городѣ, какимъ тогда былъ Клеве-

лэндъ, разумѣется, встрѣчались чаще, чѣмъ въ Нью-Іоркѣ. По дальнѣйшемъ развитіи нефтяного дѣла и по появленіи у насъ потребности въ большихъ средствахъ, я немедленно вспомнилъ о Флаглерѣ, какъ о возможномъ компаньонѣ и предложилъ ему оставить свое коммиссіонное дѣло и вступить къ намъ участникомъ. Онъ принялъ это предложеніе и такимъ образомъ у насъ завязалась на всю жизнь дружба, ни раза не вѣдавшая ни малѣйшаго омрачающаго облачка. То была дружба на дѣловомъ основаніи, что, какъ Флаглеръ любилъ говорить, на много пучше дѣла на дружескихъ основаніяхъ. Мой личный опытъ убѣдилъ меня въ справедливости мнѣнія друга.

Много, много лѣтъ подрядъ я и этотъ вѣрный сотрудникъ работали плечо къ плечу и даже наши рабочіе столы стояли въ одномъ и томъ же помѣщеніи. Оба мы жили въ Авеню Эвклида, въ нѣсколькихъ шагахъ другъ отъ друга. Мы встрѣчались, идя въ контору, вмѣстѣ шли завтракать по домамъ и вечеромъ вмѣстѣ шли домой. Этой дорогой, не помѣшанными конторскими дѣлами, мы спорили, разсуждали и замышляли новые планы. Флаглеръ лично составлялъ почти всѣ наши контракты. Онъ великолѣпно умѣлъ ясно изложить всѣ намѣренія и цѣли контракта, дѣлая это въ такомъ совершенствѣ и аккуратности, что никогда не зарождалось ни малѣйшаго недоразумѣнія. Его контракты соблюдали равно интересы обѣихъ сторонъ. Я вспоминаю, какъ онъ часто говорилъ: „При заключеніи контракта, притязанія и права обѣихъ сторонъ необходимо измѣрять равной мѣрой“. Генри М. Флаглеръ всегда такъ и поступалъ.

Однажды ему предложили подписать одинъ кон-

трактъ и, къ моему удивленію, онъ безъ малѣйшаго вопроса или возраженія его подписалъ. Мы рѣшили купить участокъ земли, на которомъ стоялъ одинъ изъ нашихъ керосиновыхъ заводовъ и который мы до тѣхъ поръ арендовали у нѣкоего Джона Ирвина, человѣка хорошо намъ обоимъ знакомаго. Послѣдній написалъ этотъ контрактъ на оборотной сторонѣ конверта, поднятаго гдѣ-нибудь у себя же въ конторѣ. Описаніе участка было обыкновенно для такого рода бумагъ вплоть до мѣста „а оттуда на югъ, до высокой веллингтоніи“ и т. д., мѣсто, но показавшееся мнѣ образцомъ точности. Но Флаглеръ сказалъ мнѣ: „All right, John, (все въ порядкѣ, Джонъ). Я подписалъ уже контрактъ. Когда онъ будетъ у насъ въ рукахъ, ты увидишь, на мѣстѣ веллингтоніи будетъ столбъ, и весь документъ будетъ въ безукоризненномъ порядкѣ и точности“. Разумѣется, вышло по его. Я готовъ попытаться утверждать, что многимъ ученымъ въ области права не мѣшало бы посидѣть у его ногъ и поучиться полезнымъ пріемамъ составленія контрактовъ. Но наши адвокаты способны упрекнуть меня въ пристрастіи, и я умолкаю.

За что Флаглеръ заслуживаетъ особой признательности, такъ это за признаніе необходимости строить новые керосиновые заводы иначе, чѣмъ они строились до него, а не въ видѣ этихъ „злосчастныхъ сараевъ“, служившихъ ранѣе помѣщеніями заводовъ. Всѣ боялись, что наступитъ день нефтяного фіаско, и, стало быть, деньги, затраченныя на болѣе приличныя постройки, придется занести въ счетъ убытковъ, а потому всѣ предпочитали строить худшія и болѣе дешевыя зданія для заводовъ. Противъ этихъ-

то взглядовъ Флаглеръ и возсталъ. Хотя онъ признавалъ, что запасъ нефти долженъ-же когда-нибудь истощиться и съ каждымъ днемъ такой рискъ становиться болѣе возможнымъ, онъ все-таки защищалъ мнѣніе, что разъ занявшись нефтянымъ дѣломъ, можно его вести со всевозможною точностью, можно его поставить на такую солидную и реальную ногу, вести такъ современно, чтобы ничего изъ мѣръ не оставлять невыполненнымъ, и тогда отъ дѣла этого можно ждать хорошихъ результатовъ. Эти принципы примѣнилъ онъ и къ постройкамъ и началъ ихъ строить такими солидными, какъ будто на вѣкъ, а его мужество дѣйствовать сообразно убѣжденіямъ, положило не одинъ камень грядущаго зданія успѣха Компаніи.

Еще живы немало людей, съ восторгомъ вспоминающихъ молодого, бойкаго и прямодушнаго Флаглера этой эпохи. Въ эпоху покупки нами нѣкоторыхъ керосиноочистительныхъ заводовъ въ Клевелэндѣ, онъ былъ особенно занятъ. Разъ онъ случайно встрѣтилъ на улицѣ стараго пріятеля нѣмца-булочника, которому давно уже продавалъ муку. Этотъ пріятель разсказалъ ему, что оставилъ булочное дѣло и взамѣнъ этого устроилъ небольшой нефтеочистительный заводъ.

Это поразило Флаглера и очень его огорчило: пріятель вложилъ все свое маленькое состояніе въ маленькое дѣло, которое, по мнѣнію Флаглера, не могло быть прибыльно. Но дѣлать было нечего. Исторія нѣсколько дней не выходила у него изъ головы и, видно, очень его безпокоила. Наконецъ онъ приходитъ ко мнѣ и говоритъ:

— Этотъ парень понимаетъ кое-что въ пекарномъ дѣлѣ, но ничего въ очисткѣ нефти. Откровенно ска-

зать, мнѣ хотѣлось бы предложить ему продать свое дѣло намъ и принять участіе въ нашемъ дѣлѣ,—его судьба у меня на совѣсти.

Я, понятно, согласился. Флаглеръ поговорилъ съ кліентомъ, откровенно сознавшимся, что онъ бы продалъ дѣло, пришли мы только таксатора для оцѣнки его завода. Мы это и сдѣлали; но тутъ оказалось совершенно неожиданное препятствіе. Цѣной, которую мы давали за заводъ, кліентъ удовлетворился, но потребовалъ совѣта отъ Флаглера, брать-ли ее наличными деньгами, или паями Standard Oil Company al pari. Онъ при этомъ объяснилъ Флаглеру, что, получивъ плату наличными, уплатитъ ими всѣ свои долги, со спокойнымъ духомъ будетъ спать и будетъ восхищенъ такимъ оборотомъ дѣлъ. Но разъ Флаглеръ увѣренъ, что наши паи принесутъ хорошій дивидендъ, онъ лучше возьметъ ужъ акціи и пристроится къ такому „шикарному дѣльцу"... Рѣшить этстъ вопросъ Флаглеру было трудновато и онъ сперва отклонилъ отъ себя необходимость дать булочнику совѣтъ. Но тотъ не отставалъ и никоимъ образомъ не освобождалъ Флаглера отъ отвѣтственности, съ неба на него свалившейся. Наконецъ, Флаглеръ предложилъ экс-булочнику получить на половину суммы наличныхъ, и тѣмъ погасить половину своихъ долговъ, а на другую взять паевъ и ждать дальнѣйшаго. Такъ булочникъ и поступилъ, съ теченіемъ времени пріобрѣтая все больше и больше паевъ Компаніи, и Флаглеру не пришлось раскаиваться въ совѣтѣ, данномъ бывшему кліенту.

Я убѣжденъ, что мой старый другъ этому пустяку посвятилъ такое же вниманіе и столько же времени на обсужденіе, какъ и любому изъ своихъ колоссаль-

ныхъ плановъ, а это уже можетъ служить, хотя отчасти его характеристикой.

Другой изъ моихъ бывшихъ компаньоновъ Г. Г. Роджерсъ, создалъ нѣчто подобное Флаглеровской East-Coast'ской (Западно-Бережной) желѣзной дорогѣ, въ образѣ своей виргинской желѣзной дороги, которой суждено открыть міру громаднѣйшія залежи каменнаго угля. Ни одному изъ нихъ, бывшихъ друзей моихъ, было ненужно возлагать на себя такія колоссальныя и трудныя задачи. Но они въ нихъ находили наслажденіе и удовлетворяли честолюбіе проведеніемъ въ жизнь этихъ громадныхъ задачъ. Оба эти примѣра ярко подчеркиваютъ одну черту американскаго расоваго характера,—именно, что мы американцы дѣйствуемъ больше изъ радости дѣйствій и удачи въ нихъ, чѣмъ изъ матеріальныхъ побужденій.

Цѣнность дружбы.

Современную молодежъ врядъ ли заинтересуютъ мои стариковскія росказни, хотя было бы не безполезно уяснить, хотя бы и въ скучныхъ разсказахъ, доказать молодежи, какъ высока цѣнность, насколько выше всѣхъ другихъ цѣнностей—цѣнность друга во всѣхъ общественныхъ кругахъ безъ исключенія.

Сколько разныхъ сортовъ друзей водится на Божьемъ свѣтѣ! Но всѣхъ ихъ, безъ исключенія, надо приберегать на случай,—пусть одинъ лучше другого, но каждый другъ въ одиночку цѣненъ по своему это узнаешь лишь съ приближеніемъ къ старости. Есть, правда, сортъ друзей, которые, попроси у нихъ въ

минуту нужды помощи, какъ разъ въ эту минуту лишены возможности вамъ ее оказать.

— Не могу акцептировать твой вексель, говоритъ одинъ, я далъ слово компаньонамъ никогда этого не дѣлать и взялъ таковое же съ нихъ.

— Я бы сдѣлалъ это для тебя, но ты самъ понимаешь,—въ данное время я и т. д. и т. д., говоритъ другой.

Мнѣ трудно осуждать такихъ друзей. Я знаю, что дружба очень часто—результатъ темперамента. А часто въ такихъ разговорахъ виновато дѣйствительное стеченіе обстоятельствъ, лишающее друга возможности сдѣлать то, что онъ можетъ быть и сдѣлалъ бы.

Оглядываясь въ прошлое на своихъ друзей, я нахожу среди нихъ лишь немногихъ этого сорта, но зато очень и очень много другихъ, истинныхъ друзей. Былъ у меня и совершенно исключительный другъ—С. В. Гаркнессъ, съ первой встрѣчи, казалось мнѣ, питавшій ко мнѣ полное довѣріе.

Въ одинъ прекрасный день наши нефтяные склады и очистительные заводы въ теченіе немногихъ часовъ выгорѣли до тла—спасти ничего не удалось. Правда, они были застрахованы въ нѣсколько сотъ тысячъ долларовъ; но мы очень безпокоились, скоро-ли удастся намъ получить такую огромную страховую премію и боялись, что пройдетъ не мало времени, пока удастся все это уладить.

Заводъ же, о которомъ идетъ рѣчь, нужно было немедленно возстановить и слѣдовательно необходимо немедленно искать денегъ. Гаркнессъ былъ заинтересованъ въ нашемъ дѣлѣ, и я ему сказалъ:

— Пожалуй, мнѣ придется обратиться къ тебѣ за

деньгами. Я правда не увѣренъ, что это понадобится но мнѣ показалось лучшимъ предупредить тебя заранѣе."

Онъ зналъ положеніе дѣлъ и въ долгихъ разъясненіяхъ не нуждался. Онъ просто выслушалъ, что я ему сказалъ и, врагъ многословія, сказалъ только:

— All right, John Д., я дамъ все—что имѣю!

Вотъ все, что онъ сказалъ; но я пошелъ домой свободнымъ отъ бремени заботъ. Впослѣдствіи выяснилось, что страховое общество: Liverpool, London and Globe Insurance Company, выплатило намъ всю премію прежде, чѣмъ были покончены постройки. Хотя такимъ образомъ мнѣ и не пришлось воспользоваться деньгами друга, я никогда не забуду благородной манеры, съ которой онѣ мнѣ были предложены.

Опытъ такого рода, признаю съ благодарностью, былъ для меня не рѣдкостью. Я въ ранніе дни моей жизни былъ великимъ заемщикомъ, дѣло мое шло хорошо и быстро развивалось, и банки охотно вѣрили мнѣ деньги. Съ того момента, когда громадный пожаръ предъявилъ къ намъ много новыхъ требованій, я постоянно изучалъ положеніе дѣлъ, чтобы знать всегда, сколько денегъ можетъ намъ понадобиться единовременно.

Мы привыкли заблаговременно, до настоятельной потребности въ деньгахъ, подготовлять почву для своихъ финансовыхъ предпріятій. Я никогда не былъ изъ числа тѣхъ, кто, какъ говорится, откладываетъ дѣла до субботы вечера.

Вотъ еще случай изъ того же времени, доказывающій, какая масса друзей была у насъ въ то время. О немъ я узналъ уже значительно позже событія.

Дѣло шло о банкѣ, съ которымъ у насъ было много

дѣлъ, и директоромъ которой состоялъ одинъ изъ моихъ друзей, Стильмаль Уиттъ, человѣкъ очень богатый. На одномъ изъ засѣданій подняли вопросъ, что банкъ предприметъ, если намъ потребуется еще больше денегъ. Дабы не подавать сомнѣній въ своемъ образѣ мыслей, Уиттъ потребовалъ свой денежный ящикъ и, когда его принесли, сказалъ, положивъ руку на него:

„Господа, тѣ молодые люди вѣрнѣе вѣрнаго. А если они потребуютъ денегъ больше, я требую чтобы банкъ ихъ имъ выдалъ безъ разсужденій, если же вы потребуете большаго обезпеченія—вотъ, господа, берите, сколько вамъ угодно!“

Мы въ тѣ времена отправляли керосинъ большими партіями на судахъ по морю и каналамъ изъ экономіи въ перевозкѣ, а для этого нужно было необычайное количество наличныхъ денегъ, цѣлые капиталы. Мы уже забрали огромную сумму въ другомъ банкѣ и предсѣдатель его меня извѣстилъ, что его правленіе получило свѣдѣнія о громадной ссудѣ, выданной намъ, присовокупивъ, что они желаютъ отъ меня получить болѣе подробныя по этому поводу разъясненія.

Я поблагодарилъ его за извѣщеніе и отвѣтилъ что готовъ дать всякія объясненія, такъ какъ придется повидимому затребовать отъ банка еще много денегъ. Мы получили отъ банка все, что намъ было нужно а обошлись безъ разъясненія. Я боюсь, что слишкомъ много говорю о дѣлахъ, банкахъ и деньгахъ. Я ничего не знаю болѣе позорнаго и жалкаго, какъ человѣкъ, всѣ часы бодрствованія посвящающій заработку денегъ. Стань я сорока годами моложе, я, конечно, снова взялся бы за работу, хотя бы потому, что общеніе съ людьми большой сообразительности и

интеллента возбуждаетъ во мнѣ интересъ, доставляетъ мнѣ удовольствіе. Но у меня нѣтъ недостатка въ интересахъ, способныхъ наполнить мой день и я надѣюсь осуществить не мало плановъ, издавна, всю жизнь воодушевлявшихъ меня.

Всѣ дни своей долгой работы, наступившей съ шестнадцатымъ годомъ моей жизни и закончившейся 55 годами, когда я удалился отъ дѣлъ, мнѣ удавалось устроить себѣ не одинъ часъ отдыха того или другого рода, чему я обязанъ помощи своихъ исключительно даровитыхъ и прилежныхъ сотрудниковъ, принимавшихъ на себя бремя руководительства нашими предпріятіями.

Какъ единица, я удовлетворенъ количествомъ и качествомъ работы, выпавшей въ жизни на мою долю. Начавъ работу бухгалтеромъ, я научился большому уваженію къ числамъ и фактамъ, какъ бы незначительны они ни были. Когда дѣло шло о составленіи счета, относившагося къ какому нибудь изъ прошлыхъ проектовъ, обыкновенно выбирали меня, у котораго было прямо до страсти доходящее увлеченіе деталями, увлеченіе, которое я послѣ принужденъ былъ обуздывать.

Въ холмахъ Покаитико (штатъ Нью-Іоркъ) я провелъ не мало часовъ досуга, уйдя отъ всѣхъ, въ старомъ домѣ съ великолѣпнымъ видомъ, долгими часами любуясь поразительною живописностью этихъ картинъ чудеснаго Гудзонова озера,—и какъ разъ во время, когда каждая минута мнѣ должна была быть дорога. Пустивъ въ ходъ свое дѣло, я сталъ, боюсь сказать, совсѣмъ не тѣмъ, что называется прилежнымъ дѣльцомъ.

Это наименованіе—„прилежный дѣлецъ“, невольно напоминаетъ мнѣ одного моего друга изъ Клевелэнда.

очень трудолюбиваго человѣка. Я часто говорилъ ему— причемъ, разумѣется, томилъ его скукой—о своемъ конькѣ: живописномъ садоводствѣ, какъ его называютъ иные, а я скажу: объ искусствѣ прокладывать дороги, тропинки и. т. д.

Этотъ другъ, близкій мнѣ въ теченіе тридцати пяти лѣтъ, для дѣльца, убивавшаго свое время на такіе пустяки, что онъ считалъ дѣтской забавой, не нашелъ бы въ своемъ лексиконѣ ничего, кромѣ порицанія.

Въ одинъ прекрасный весенній день я предложилъ ему провести послѣобѣденное время со мною—предложеніе необыкновенное и непонятное для дѣльца тѣхъ временъ—и полюбоваться чудными дорогами въ паркѣ моего имѣнія, давно задуманными и почти законченными. Я пошелъ даже такъ далеко, что обѣщалъ ему истинное наслажденіе.

— Не могу, Джонъ, отвѣчалъ онъ, послѣ обѣда у меня важное дѣло.

— Вѣрю, сказалъ я, но это навѣрно не доставитъ тебѣ столько удовольствія, какъ видъ тѣхъ дорогъ, съ громадными деревьями по сторонамъ.

— Глупости, Джонъ, оставь меня пожалуйста. Я говорю, что жду судна съ рудой, а наши заводы давно ее ждутъ—тутъ онъ потеръ руки отъ удовольствія— за всѣ лѣсныя дороги въ мірѣ я не пропущу случая его увидѣть.

Онъ тогда получалъ по 120—130 долларовъ за тонну Бессемеровской рельсовой стали, и если бы его заводы прогуляли минуту безъ дѣла изъ за отсутствія руды, онъ былъ бы увѣренъ, что прозѣвалъ счастье жизни.

Онъ же часто тупымъ взоромъ, съ напряженными

нервами, смотрѣлъ поверхъ воды, ожидая прихода судна съ рудой. Однажды его спросилъ пріятель, видитъ ли онъ судно.

— Нѣтъ, нѣтъ еще, медленно отвѣчалъ тотъ, но вотъ, вотъ будетъ видно.

Въ Клевелэндѣ въ его время торговля рудой привлекала совсѣмъ особенное вниманіе. Мой бывшій хозяинъ, за 50 лѣтъ раньше, получалъ еще 4 доллара за тонну—транспортъ руды, а тутъ представьте себѣ: человѣкъ, въ часы досуга занимавшійся прокладкой дорогъ, онъ же, послѣ, транспортируя руду въ большихъ судахъ по 80 центовъ тонна, наживаетъ съ этого цѣлое состояніе!

Но теперь хочу сказать нѣсколько словъ объ архитектурѣ пейзажей, занятіи, которому я посвящалъ добрую половину часовъ досуга.

Наслажденіе въ прокладываніи дорогъ.

Какъ и мой вышеупомянутый старый другъ, такъ, полагаю, и многіе другіе поразятся моимъ притязаніемъ считаться любителемъ-зодчимъ пейзажей, хотя и въ очень скромныхъ размѣрахъ. Полагаю, что кто-нибудь слыхалъ, какъ моя семья пригласила мнѣ извѣстную знаменитость въ этой области искусства, чтобы быть увѣренной, что своимъ диллетантствомъ „я не разорю имѣнія“. Задача, которую я себѣ поставилъ когда-то, была такова: гдѣ лучше всего поставить въ Покантико-Гилляхъ новый домъ, который я собираюсь строить? Для точнаго рѣшенія я предпринялъ точное ознакомленіе съ каждымъ футомъ поверхности земли; деревья стали

старыми друзьями, значитъ съ видами каждаго клочка земли я былъ отлично знакомъ. Все это я изучилъ въ совершенствѣ.

Когда наша извѣстность-архитекторъ предложилъ свой проектъ и планы и обозначилъ направленіе линій столбиками, я попросилъ у него разрѣшенія предложить свой проектъ.

Въ немного дней я его разработалъ и притомъ выполнилъ такъ, что дорожки при скрещиваніи открывали наилучшіе виды съ вершинъ холмовъ, расширявшихъ горизонтъ, а на заднемъ планѣ виднѣлся рѣчной пейзажъ, съ холмами, облаками и широко раскинувшейся долиной, вѣнцомъ всего моего созданія. Такимъ образомъ, я отмѣтилъ направленіе дорожекъ и наконецъ, положеніе дома своими столбиками.

— Посмотрите, пожалуйста, — сказалъ я, наконецъ,—и рѣшите сами, какой планъ изъ двухъ лучше.

То было мгновенье торжества, когда самъ „авторитетъ“ призналъ мой проектъ лучшимъ въ отношеніи видовъ и одобрилъ мѣсто, выбранное мною для дома.

Сколько миль дорогъ провелъ я въ то время собственноручно, не умѣю сказать даже приблизительно, но работалъ довольно основательно и за отмѣткою дорогъ задерживался иной разъ такъ поздно, что уже темнота мѣшала дальнѣйшей работѣ, не бывало видно отмѣточныхъ столбиковъ и флажковъ. Извѣстная доля суетности имѣется въ этихъ долгихъ разсказахъ о прокладываніи дорогъ, но что же? вѣдь это, можетъ быть, единственный противовѣсъ, уравновѣшивающій хотя отчасти всѣ разсказы о дѣлахъ, которымъ отведено такое широкое мѣсто въ моихъ мемуарахъ,

Мой методъ вести свои дѣла былъ такъ отличенъ

отъ методовъ купцовъ моего времени, что оставлялъ много больше, чѣмъ это выходило на ихъ долю, часовъ досуга. Даже когда центральное отдѣленіе Компаніи было переведено въ Нью-Іоркъ, я всетаки имѣлъ возможность провести большую часть лѣта на дачѣ въ Клевелэндѣ, обыкновеніе, которое я не оставилъ и теперь. Я пріѣзжалъ въ Нью-Іоркъ обыкновенно только тогда, когда мое личное присутствіе безусловно требовалось, но оставался въ постоянномъ сношеніи съ дѣломъ чрезъ посредство нашего собственнаго телеграфа. Такъ я выигрывалъ досугъ на занятія другими, интересными мнѣ, дѣлами, между прочимъ, на прокладываніе дорогъ, посадку и разсадку деревьевъ, закладываніе парковъ и насажденіе лѣсовъ, и т. д., и т. д.

Изъ всѣхъ дѣлъ, развившихся подъ нашей рукой, мнѣ кажется, питомники деревьевъ дали наибольшій успѣхъ. Я веду строгую отчетность каждому питомнику и недавно былъ пораженъ приростомъ цѣнности, которую уже черезъ немного лѣтъ показываютъ насажденія, если продѣлать надъ ними то, что продѣлали, напр., мы: пересадить молодыя деревья изъ графства Вестчестерскаго въ Лэквудъ, штатъ Нью-Джерсей. Мы пересаживали деревья, — большею частью хвойныя и вѣчно зеленыя,—тысячами. Если вѣрно припоминаю, мы пересадили болѣе 10,000 штукъ и затѣмъ повысили ихъ цѣнность своими проектами улучшенной ихъ культуры. Пересаживая деревья изъ Покантико въ наше имѣніе въ Лэквудѣ, мы списываемъ ихъ со счетовъ одного имѣнія и вносимъ на кредитъ другого по рыночнымъ цѣнамъ. Такимъ образомъ мы сами являемся лучшими покупателями у самихъ себя и зарабатываемъ

10

маленькое состоянiе, продавая, напримѣръ, въ имѣнiе въ Нью-Джерсеѣ дерева по 1 доллару 50 центовъ или по 2 доллара за штуку, при стоимости ихъ въ Покантико отъ 5 до 10 центовъ.

При разводкѣ молодыхъ деревьевъ, какъ и въ другихъ, впрочемъ, предпрiятiяхъ, чрезвычайно выгодно поставить дѣло сразу на широкую ногу. Наслажденiе, поддерживать и выхаживать пересадкой деревья, дiаметромъ отъ 10 до 20 дюймовъ, а иной разъ и толще, было уже много лѣтъ назадъ источникомъ величайшаго удовлетворенiя и сильнаго интереса. Мы устраиваемъ все почти собственноручно, работая со своими рабочими, и поразительна та свобода, которую допускаютъ эти дерева въ обращенiи съ собою, разъ вы научились съ ними обращаться. Не разъ приходилось пересаживать колосовъ въ 90 футовъ, а то и 80, и 70 высоты. Это ужъ, вѣрно, не молодыя деревья. Мы пробовали порою пересаживать всѣ сорта деревьевъ, особенно тѣ, о которыхъ специалисты говорятъ, что ихъ пересаживать невозможно, что они пересадкѣ не поддаются. Самыми смѣлыми наши опыты были съ дикими (лошадиными) каштанами. Мы выкапывали крупные экземпляры, перевозили ихъ на довольно значительное разстоянiе, иные даже въ цвѣту (замѣчу мимоходомъ— штука не дешевле 20 долларовъ) и лишь немногiе у насъ увядали. Мы становились, благодаря успѣху, все смѣлѣе и смѣлѣе и порою устраивали разные дерзкiе опыты. Но въ работѣ по опредѣленнымъ планамъ мы имѣли почти всегда удовлетворительные результаты.

Если взять всѣ наши опыты съ сотнями деревьевъ

разныхъ сортовъ и самыхъ разнообразныхъ возрастовъ въ разсчетъ, по отношенію къ промежутку времени, въ который мы изучили искусство пересадки, то окажется, что общая потеря въ этомъ дѣлѣ не превышаетъ десяти процентовъ, вѣроятно, даже ниже, процентовъ 6—7. Цѣлый походъ пересадки деревьевъ завершенъ былъ въ одинъ сезонъ, съ потерей трехъ процентовъ. Я готовъ признать, что у болѣе крупныхъ деревьевъ ростъ задерживается года на два, но это менѣе существенно, потому что люди, не молодые, хотятъ сразу видѣть весь эффектъ своего творчества, а этого достигаетъ современное искусство пересаживанія. Мы составляли цѣлыя группы конифѳръ, чтобы ихъ примѣнить къ имѣющимся въ виду цѣлямъ и порою засаживали ими цѣлые склоны холмовъ. Съ дубами намъ было меньше удачи, за исключеніемъ случаевъ, когда они были сравнительно молоды, и мы даже и не пытались пересаживать дубы и лѣсной орѣшникъ въ пору, близкую къ плодонесенію. Великолѣпно удачно сошли наши опыты съ американскими липами, и пересаживали ихъ порою до трехъ разъ, не принося имъ ни малѣйшаго вреда. Березы были намъ не особенно задачливы, но вѣчно зеленыя, за исключеніемъ кедровъ, почти безусловно сходили очень удачно съ рукъ и великолѣпно принимались.

Эта любовь къ прокладыванію дорогъ и устройству красивыхъ видовъ была у меня давней страстью. Вспоминаю, что еще мальчикомъ я очень хотѣлъ срубить дерево, которое, какъ я думалъ, портитъ видъ изъ оконъ нашей столовой. Я хотѣлъ его срубить, но прочіе члены семьи подняли голосъ противъ. А матушка со мной согласилась и однажды сказала:

— Знаешь, милый, мы завтракаемъ въ восемь часовъ, и если дерево срубить до этого, я не думаю, чтобы кто-нибудь особенно протестовалъ, убѣдившись въ красотѣ вида, который оно теперь закрываетъ!

Такъ было и сдѣлано.

Искусство давать.

Радость давать.

Совсѣмъ не трудно подобрать пару другую фразъ о наслажденіи давать и объ обязанностяхъ, по отношенію къ себѣ подобнымъ, иначе говоря: подъискать нѣсколько до одурѣнія надоѣвшихъ отъ повторенія ихъ фразъ, которыми сумѣетъ отдѣлаться всякій, разъ начавъ говорить объ „искусствѣ давать".

Съ другой стороны сомнѣваюсь, что мнѣ удастся пробудить особый интересъ къ этому очень важному предмету, вспоминая сколько болѣе, чѣмъ я, разумѣется, даровитыхъ авторовъ потерпѣли уже крушеніе на этой очень скользкой темѣ. И всетаки она въ данную минуту мнѣ больше по сердцу, чѣмъ изображеніе дѣловыхъ предпріятій и торговыхъ походовъ. Совсѣмъ не такъ просто, какъ кажется, дѣлая разныя пожертвованія, соблюдать практическую, такъ сказать, дѣловую точку зрѣнія и, при томъ, блюсти также и то, чтобы духъ, сущность дара, исходилъ отъ сердца, и чтобы эта то сущность и была высшей, за даръ, наградой и побужденіемъ къ дальнѣйшимъ дарамъ.

Мы, американцы, уже достигли въ жизни народовъ такихъ успѣховъ, что вправѣ требовать отъ наиболѣе видныхъ своихъ согражданъ большихъ пожертвованій

въ пользу общественную, въ пользу общаго блага какъ временемъ, такъ и разумомъ и средствами. Я, понятно, не берусь за точное опредѣленіе того, въ чемъ должно заключаться требуемое мною попеченіе объ общемъ благѣ. У всякого индивидуума на этотъ счетъ свои взгляды, которые всякій и захочетъ проводить. Но полагаю, всѣмъ было бы желательно, увидать наконецъ реальное выполненіе такихъ широкообъемистыхъ плановъ.

По моему мнѣнію, ошибочно представленіе о томъ, что большія богатства обусловливаютъ или вызываютъ счастье на голову ихъ обладателя. Богачи, какъ и всѣ прочіе, тоже только люди, и если богатство и доставляетъ имъ особое удовлетвореніе, то оно является слѣдствіемъ счастливой возможности, совершать нѣчто, дающее радость и другимъ.

Границы богатства.

Простая, безцѣльная, безъ опредѣленнаго плана трата денегъ, какъ приходилось мнѣ не разъ слышать отъ людей, узнавшихъ это по опыту, теряетъ скоро все свое обаяніе привлекательности. Сперва, по началу, это только обаяніе новизны,—возможность пріобрѣсти купить все, что вамъ угодно. Но какъ разъ именно того, что больше всего по сердцу человѣку, именно этого то ни зачто и не купить. Какъ нелѣпо покажется съ перваго взгляда, но неоспоримо: есть опредѣленный предѣлъ, за которымъ нечего дѣлать со всѣмъ богатствомъ,—удовлетворенія своему желанію не получить. Вотъ нѣсколько примѣровъ такого положенія.

Свыше опредѣленныхъ предѣловъ желудокъ не выноситъ лакомствъ, такъ какъ ни за какую бы то ни было громадную сумму денегъ нельзя купить хорошаго пищеваренія, исправнаго желудка. Для себя и для семьи, если не желаешь выставлять себя на посмѣшище, можно тратить лишь довольно ограниченныя суммы. Тоже самое можно сказать и о комфортѣ, которымъ богачъ можетъ окружить себя въ домашней обстановкѣ,—и здѣсь границы его значительно сужены и доступны менѣе обезпеченному.

Стоитъ презрѣть эти границы, стоитъ ихъ перешагнуть, тотчасъ уже становишься не господиномъ своего имущества, а его рабомъ, доставляя себѣ изъ пользованія имъ больше заботъ, чѣмъ наслажденія. Ознакомившись съ предѣлами богатства и мощью денегъ, я позналъ единственный путь достиженія истиннаго равновѣсія къ деньгамъ, которыя мы тратимъ. Этотъ путь,—научиться, находить пріятнымъ тотъ сортъ пожертвованія, который необходимо вызываетъ длительную благодарность. Эту мысль, хотя она и не особенно обработана, я позволю себѣ поднести въ видѣ рождественскаго подарка всѣмъ „королямъ золота", большимъ и малымъ, безъ исключенія.

Всякій дѣлецъ уже дѣйствуетъ согласно моей идеѣ, разъ онъ поставилъ свое дѣло такъ, что у служащихъ въ немъ, много ли ихъ или мало — безразлично, постоянно находится занятіе, и притомъ работа подъ соотвѣтствующими условіями и съ хорошимъ вознагражденіемъ—побужденіемъ къ добросовѣстной работѣ. Пока дѣлецъ соблюдаетъ такимъ образомъ интересы своихъ служащихъ, онъ будетъ всегда предметомъ общаго глубокаго уваженія.

Считать добрымъ дѣломъ безсмысленную трату денегъ,—по моему необычайно ошибочно и свойство людей очень близорукихъ. Такое мнѣніе доказываетъ (да будетъ позволительно мнѣ высказать и свое мнѣніе) въ человѣкѣ извѣстную низменность міровоззрѣнія.

Лучшій способъ благотворенія.

Наиболѣе благороднымъ видомъ благотворительности, оказаніемъ помощи, наиболѣе цѣлесообразной вызвать maximum добра и minimum зла, способной сильнѣе всего укрѣпить корни цивилизаціи и распространить среди рода человѣческаго здоровье, счастье и справедливость, конечно является не то свойство человѣческаго духа, которое носитъ названіе „мягкосердечности“.

Я твердо вѣрю въ то, что истинное человѣколюбіе скорѣе всего заключается въ способности примѣнить свои силы, время и средства такъ, чтобы состояніе, возрастающее изъ этого дѣла, дало возможность найти какъ можно большему числу людей и занятіе и приличный заработокъ; человѣколюбіе, далѣе состоитъ въ томъ, чтобы расширить и развить наличныя вспомогательныя учрежденія и облегчить возможность прогресса и здоровой работы тамъ, гдѣ они до сихъ поръ мѣста не имѣли. Съ этой цѣлью не стать на равнѣ ни одной безцѣльной затратѣ денегъ, какъ бы велика она ни была. Ни одной изъ послѣднихъ не сравниться со сказаннымъ въ длительности и активности результатовъ.

Если эта идея справедлива,—я лично въ справед-

ливости ея не сомнѣваюсь,—какое широкое поле дѣятельности открывается тогда филантропамъ. Мнѣ могутъ возразить: призваніе, одно, а человѣколюбіе,— явленіе молъ совершенно другого порядка и другой области. Я возражу, что различіе это мнѣ непонятно и не симпатично, такъ какъ если кто нибудь занимается дѣлами благотворенія лишь по праздникамъ, такъ сказать, то родина его, въ своихъ стремленіяхъ къ упорядоченію общественной жизни, найдетъ въ немъ лишь очень слабую поддержку.

Извиненіемъ мнѣ въ томъ, что я такъ часто обращаюсь своими проектами къ сильно занятому дѣльцу, да послужитъ то обстоятельство, что, по моему мнѣнію, мы больше всего въ этомъ огромномъ дѣлѣ нуждаемся въ помоіци именно его. Кромѣ того, я знаю цѣлый рядъ дѣльцовъ, сумѣвшихъ послѣдовательно провести въ жизнь этотъ планъ,—развитія работъ,—и достигнуть при этомъ весьма ощутительныхъ результатовъ. Они,—эти дѣльцы,—случалось, брали въ свои руки недостаточно благоустроенныя предпріятія и ихъ великолѣпно возстановляли, нерѣдко подъ громаднымъ рискомъ и общими снисходительно-скептическими взглядами, дѣйствуя тутъ никоимъ образомъ не изъ видовъ собственныхъ барышей, а просто изъ чувства глубокой общественности, имъ свойственной.

Отсутствіе корыстныхъ цѣлей пролагаетъ путь къ успѣху.

Если бы пришлось мнѣ снабжать напутствіемъ молодого человѣка, собирающагося вступить на путь практической жизни, я далъ бы ему совѣтъ въ слѣдующихъ выраженіяхъ: „Если ты собираешься добиться большихъ, общепризнанныхъ успѣховъ, то, самостоятеленъ-ли ты или вынужденъ продавать свою работу, отнюдь не начинай практической жизни съ мыслью выколотить изъ работы, во чтобы то ни стало, какъ можно больше денегъ. При выборѣ призванія въ практической дѣятельности, предоставь рѣшеніе своей необходимости первой мысли: гдѣ мнѣ пристроиться такъ, чтобы всего активнѣе примѣнить свои силы на пользу общества? Гдѣ всего дѣйствительнѣе будетъ моя работа въ интересахъ того же общества? Съ этими мыслями вступай въ практическую жизнь и первые шаги твои въ ней будутъ первыми шагами къ успѣху!".

Стоитъ увѣровать въ это, немедленно увидишь, что большинство крупныхъ состояній Америки,—это, вѣроятно, справедливо и по отношенію къ другимъ странамъ,—составлено, въ большинствѣ случаевъ, людьми, имѣющими также и огромныя соціально-экономическія заслуги за собою, людьми, которые, глубоко вѣруя въ прогрессъ своей родины, больше всего работали надъ развитіемъ и открытіемъ ея природныхъ богатствъ. Тотъ человѣкъ вправѣ разсчитывать на наибольшій успѣхъ въ жизни, кто проявилъ передъ міромъ наибольшія заслуги. Коммерческія предпріятія, обслужи-

вающія массу, всегда дадутъ доходъ; предпріятія же безполезныя не имѣютъ и не могутъ имѣть успѣха.

Дѣловой философъ, при помѣщеніи своего времени, силы и капитала, всегда будетъ избѣгать ненужнаго расширенія существующихъ отраслей промышленности: вѣдь всѣ деньги, тратящіяся на увеличеніе безполезной конкуренціи, можно сказать, выбрасываются за окно. Національныя средства расточаются, задерживается соціальный ростъ націи, у рабочихъ отнимается кусокъ хлѣба изо рта, и безцѣльно увеличивается тяжесть заботъ и нищеты въ мірѣ; и все это съ возникновеніемъ новой фабрики, разъ существующая уже удовлетворяетъ потребности публики по дешевымъ цѣнамъ.

Весьма вѣроятно, что задержка въ прогрессѣ и обезпеченности американскаго народа находитъ сильнѣйшую поддержку въ готовности американскихъ коммерсантовъ вкладывать свой трудъ и средства въ основаніе предпріятій-конкурентовъ вмѣсто того, чтобы повышать цѣнность отраслей промышленности, нуждающихся въ этомъ, и тѣмъ открывать новые рынки работы. Правда, нужно больше интеллигентности на то, чтобы искать новыхъ источниковъ сбыта, открывать новыя его области, чѣмъ на то, чтобы идти избитыми путями, испытанныхъ успѣховъ. Но и есть выгода, которой можетъ воспользоваться наша, идущая гигантскими шагами по пути прогресса, отчизна. Наказаніемъ за своекорыстную попытку заставить міръ пожертвовать состояніе не на пользу прогресса и общественнаго счастья обыкновенно бываетъ для индивидуума— неудача такой попытки. Худшимъ же бываетъ то, что и люди, никоимъ образомъ за нее неотвѣтственные, порою гибнутъ за компанію съ виновникомъ.

Великодушіе услужливости.

Наиболѣе великодушными въ мірѣ людьми, по моему мнѣнію, являются бѣдняки, изъ которыхъ нѣкоторые облегчаютъ другихъ отъ ихъ обязанностей въ отношеніи хозяйства, каковыя обязанности слишкомъ часто упадаютъ на головы и безъ того угнетенныхъ нуждою людей. Положимъ, въ бѣдной семьѣ заболѣла мать, сосѣдка тотчасъ же принимаетъ на себя бразды управленія хозяйствомъ. Въ другой семьѣ отецъ потерялъ работу, — сосѣди начинаютъ снабжать дѣтей пищей, хотя порою имъ и самимъ ѣсть почти-что нечего. Какъ часто приходится слышать, что другъ покойнаго отца, которому и самому-то не легко дается борьба за существованіе, беретъ сиротъ къ себѣ и воспитываетъ ихъ, наваливая на себя этимъ бремя новыхъ заботъ и трудовъ. Въ сравненіи съ этими проявленіями истинной „услужливости", всѣ наши царскія пожертвованія, какъ бы велики они не были, нищенство. Въ еврейскихъ религіозныхъ законахъ есть правило, по которому одна десятая часть дохода должна поступать на благодѣянія.

Но и эта норма въ среднемъ не удовлетворящей. Для одного удѣлить десятую долю дохода — вещь прямо невозможная, для другого — все равно, что ничего. Если у субъекта дѣйствительно доброе сердце — размѣръ дара тутъ не играетъ никакой роли. Богачи помнятъ размѣръ своихъ подачекъ, а бѣдняки даютъ не считая и не признавая этого за благодѣяніе. Но боюсь, что начинаю опять говорить объ общепризнанномъ.

Воспитаніе дѣтей, въ пору моей юности, во многихъ отношеніяхъ отличалось отъ современнаго, но я всегда радовался, что всѣхъ насъ, молодежъ, строго пріучили къ тому, чтобы систематически откладывать отъ собственнаго своего заработка извѣстную часть въ пользу бѣдныхъ. Чрезвычайно похвальнымъ считаю я обыкновеніе, пріучать дѣтей съ малолѣтства къ сознанію своихъ обязанностей въ отношеніи ближнихъ. Теперь, правда, это становится все труднѣй и труднѣй. То, что въ мои времена считалось признакомъ роскоши, теперь стало общедоступнымъ. Правда, желательно было бы доказать, что больше наслажденія заключается въ томъ, чтобы отдать деньги на доброе дѣло, чѣмъ тратить ихъ безполезно. Я всегда носился съ мечтой доказать еще при жизни (или содѣйствовать доказательству), въ чемъ сущность истиннаго, активнаго благодѣянія, надѣясь дать этимъ болѣе цѣлесообразное примѣненіе богатству, какъ современныхъ, такъ и грядущихъ поколѣній.

Можетъ быть разница между простой выдачей средствъ и дѣйствительнымъ оказаніемъ помощи заключается въ слѣдующемъ: бѣднякъ охотно помогаетъ удалить неудачно сложившіяся обстоятельства, выпавшія на доли семьи или хозяйства сосѣда. Богачъ, давая деньги, если онъ желаетъ, чтобы даръ его принесъ дѣйствительную пользу, долженъ внимательно обслѣдовать каждый представившійся ему случай. Онъ долженъ попытаться улучшить обстоятельства, вызвавшія потребность въ помощи, и удалить неблагопріятныя изъ нихъ. Ему сторониться не нужно и онъ можетъ начать и выполнить это вполнѣ добросовѣстно. Не изучивъ причинъ неудачи, выдавать деньги—безпо-

лезная трата, не достигающая эффекта, никому не помогающая.

Вотъ, основаніе самоотверженными мужчинами и женщинами большихъ больницъ — это уже истинное дѣло благотворительности. Но не меньшее значеніе имѣютъ по моему мнѣнію и научныя изслѣдованія, имѣющія цѣлью установленіе новыхъ, до сей поры неизвѣстныхъ фактовъ относительно болѣзней, какъ и методовъ леченія, облегчающихъ страданія или совсѣмъ излѣчивающихъ болѣзни.

Всегда было на лицо достаточное количество людей, готовыхъ помочь больнымъ или отягченнымъ скорбью людямъ. Но дать средства изслѣдователю, изучающему причины болѣзни и возможность ихъ удаленія—это привлекаетъ лишь немногихъ. Первый методъ оказанія помощи апеллируетъ лишь къ чувству состраданія, а второй уже требуетъ наличности сознательной работы разсудка.

И все таки мы уже сдѣлали поразительныя завоеванія въ этой области научнаго пожертвованія, такъ назову я эту область на этотъ разъ. Всюду въ мірѣ начинаютъ признавать, что великія проблемы филантропіи не поддаются рѣшенію путемъ простыхъ денежныхъ импульсовъ, что необходима щедрая поддержка людей—мужчинъ и женщинъ,—посвящающихъ свою жизнь наученію практическихъ и научныхъ вопросовъ. Не вредно, скорѣе даже полезно при этомъ вспомнить о безпримѣрномъ героизмѣ, съ которымъ изслѣдователи рисковали и даже порою полагали свою жизнь, изслѣдуя, допустимъ, причины желтой лихорадки, за открытіе которыхъ ихъ имена не умрутъ въ вѣчности, среди безчисленныхъ поколѣній рода человѣческаго. Та-же

отчаянная рѣшимость героизма воодушевляетъ вообще всѣхъ врачей, а хирурговъ въ особенности.

Поддержка научныхъ изслѣдованiй.

Какъ же далеко заходитъ въ наши дни этотъ духъ истиннаго самопожертвованiя? Мы видимъ, что цѣлый рядъ врачей, людей науки, годами отрекается отъ всякаго комфорта, отъ всякаго наслажденiя жизнью, чтобы своей дѣятельной работой внести свой вкладъ въ сумму человѣческаго знанiя. Я часто задавался вопросомъ, ясно ли понимаютъ люди, смотрящiе сверху внизъ и критикующiе часто безъ всякаго пониманiя подобныя научныя изслѣдованiя, понимаютъ ли смыслъ такой критики. Вѣдь большая разница лежитъ въ томъ, говорить-ли о дѣлѣ, ничего въ немъ не понимая, со всѣмъ цинизмомъ самоувѣренной наглости, или спецiалисту въ этомъ дѣлѣ, дѣлать выводы изъ фактовъ, опираясь на свой богатый научный опытъ.

Я лично былъ всегда молчаливымъ наблюдателемъ и слушателемъ, не будучи никогда настолько дерзокъ, чтобы лѣзть со своими совѣтами къ людямъ, обладающимъ много большимъ опытомъ и знанiями въ этомъ дѣлѣ, чѣмъ я, и рисковать, проектировать, исполненiе тѣхъ или другихъ плановъ, участiемъ въ которыхъ я почтенъ, предоставляя выработку и исполненiе деталей спецiалистамъ.

Не мало—и безъ сомнѣнiя вполнѣ искренняго—осужденiя всегда вызывали опыты вивисекцiи. Всякое выступленiе въ пользу беззащитнаго, безсловеснаго животнаго, столь сильно апеллизуетъ къ чувству естест-

веннаго сострадания, что порою безцѣльно указывать на другую сторону этихъ опытовъ. Д-ръ Флекснеръ изъ „Institute of Medical Research“ часто бывалъ вынужденъ опровергать сенсаціонныя сообщенія о вивисекціяхъ, зачастую лишенныя всякаго вѣроятія. Въ лабораторіи этого же самаго Д-ра Флекснера нынѣ—прошу принять это въ соображеніе—открыто средство противъ эпидемическаго менигинта. Правда для этого открытія надо было пожертвовать жизнью пятнадцати животныхъ, большей частью обезьянъ; но на каждую жизнь обезьяны сколько же сотенъ и тысячъ людей имъ спасено. Врачи, съ научнымъ образомъ мыслей, со страстью къ истинѣ, въ области медицины, никогда не причинятъ безцѣльныхъ страданій живому существу.

Въ слѣдующей главѣ я разскажу, на основаніи письменнаго мнѣ сообщенія, объ одной, особенно интересной, отчаянной, и предпринятой только на основаніи опыта вивисекціи надъ животными, операціи, увѣнчавшейся блестящимъ успѣхомъ.

Поразительная хирургическая операція.

Д-ръ Алексисъ Каррель, принадлежа къ числу руководителей вышеназваннаго „Institute for Medical Research“, произвелъ немало интересныхъ опытовъ въ экспериментальной хирургіи, между прочимъ, надъ пришиваніемъ органа одного животнаго къ другому и переносомъ кровеносныхъ сосудовъ одного на другой. Недавно ему пришлось примѣнить пріобрѣтенное имъ умѣнье къ спасенію человѣческой жизни, и притомъ при обстоятельствахъ, возбудившихъ всеобщее вни-

маніе врачей Нью-Іорка. У одного изъ самыхъ видныхъ молодыхъ хирурговъ этого города, въ началѣ марта сего года, родился ребенокъ, страдавшій болѣзнью, при которой кровь, до сихъ поръ, непонятно почему, выступаетъ изъ кровеносныхъ сосудовъ, переходя въ ткани тѣла. Обыкновенно пораженный этой болѣзнью умираетъ отъ полнаго истеченія крови. По прошествіи пяти дней со дня рожденія, грозные признаки приближающейся смерти увеличились. Отецъ и дядя, тоже одинъ изъ лучшихъ врачей, и другіе врачи, составили консультацію и обсудивъ всесторонне случай, рѣшили, что надежды нѣтъ.

Отецъ ребенка былъ восторженнымъ поклонникомъ опытовъ надъ животными, продѣланныхъ д-ромъ Каррелемъ въ его лабораторіи, и, оказалось, присутствовалъ при многихъ опытахъ этого рода, ознакомившись такимъ образомъ съ методомъ д-ра Карреля. Тутъ же онъ рѣшилъ, что единственнымъ средствомъ спасенія ребенка отъ гибели, будетъ непосредственная трансфузія (переливаніе) крови въ тѣло ребенка. Такія трансфузіи неоднократно продѣлывались надъ взрослыми. Но у грудного ребенка кровеносные сосуды такъ нѣжны, что казалось невозможной успѣшность операціи. Вѣдь для этого необходима не только тѣсная непосредственная связь между кровеносными сосудами, но надо устроить и такъ, чтобы внутренняя ихъ оболочка, состоящая изъ гладкой и очень блестящей ткани, была бы непрерывна. Дѣло въ томъ, что стоитъ крови коснуться мускулистой оболочки сосудовъ, она сгущается и затрудняетъ кровообращеніе.

Къ счастью, д-ръ Коррель производилъ опыты трансфузіи надъ нѣкоторыми, очень юными животными и

отецъ былъ убѣжденъ, что если такую операцію успѣшно можетъ произвести кто либо въ свѣтѣ, такъ это одинъ д-ръ Каррель.

Среди ночи послали за д-ромъ Каррелемъ. По разъясненіи положенія дѣлъ и установленіи, что дитя такъ или иначе должно умереть, онъ изъявилъ согласіе сдѣлать попытку, хотя заранѣе заявилъ, что имѣетъ весьма мало надеждъ на успѣшный ея исходъ.

Отецъ предложилъ свою кровь для трансфузированія въ тѣло ребенка. Примѣненіе наркоза у обоихъ было невозможно. У ребенка лишь одно вена достаточно широка для такой операціи,—именно вена вдаль длинной кости ноги, довольно глубоко скрытая мускулатурой. Одинъ извѣстный хирургъ, участникъ операціи, обнажилъ эту вену, не замѣтивъ при этомъ уже никакого признака жизни въ ребенкѣ и рѣшивъ, что по всей вѣроятности тотъ уже минутъ десять какъ скончался. Въ виду этого факта онъ предложилъ вопросъ: стоитъ ли труда производить трансфузію? Но отецъ настаивалъ на ней и хирургу пришлось обнажить радіальную артерію кистевого сустава у отца на шесть дюймовъ (это артерія пульса) изъ ткани, дабы сдѣлать трансфузію возможной.

То была, по позднѣйшему разсказу оператора, несмотря на все умѣнье операторовъ, настоящая мясничья работа. Кровеносный сосудъ ребенка, по ихъ разсказамъ, имѣлъ величину и толщину спички, а консистенцію смоченной папиросной бумаги. Казалось совершенно невозможнымъ соединеніе сбоихъ сосудовъ. Но д-ръ Каррель исполнилъ невозможное. И тутъ произошло нѣчто, что присутствующіе врачи признали однимъ изъ наиболѣе драматическихъ моментовъ со-

временной хирургiи. Пустили, наконецъ, кровь изъ артерiи отца въ тѣло ребенка (около полулитра). Первымъ признакомъ жизни въ неподвижномъ тѣльцѣ дитяти было розовое пятнышко наверху одного уха. Затѣмъ губки, уже ставшiя совсѣмъ синими, начали краснѣть и, вдругъ, точно дитя выскочило изъ горячей бани, все тѣло охватила пылающая краска жара. Младенецъ началъ здòрово, въ буквальномъ смыслѣ слова, кричать. По прошествiи около восьми минутъ оба сосуда были разъединены. Дитя тотчасъ потребовало грудь. Его накормили, и съ этого мгновенiя оно начало регулярно питаться и спать и совершенно поправилось.

Отецъ впослѣдствiи говорилъ въ законодательномъ штатѣ Альбани и оппонировалъ извѣстнымъ, оставшимся нерѣшенными въ послѣднемъ засѣданiи проектамъ, законовъ противъ вивисекцiи и опытовъ надъ живыми животными. Онъ изобразилъ случай, только что описанный нами, и заявилъ, что когда-то, во время совершенiя опытовъ д-ра Карреля, онъ никогда бы не могъ допустить, что они найдутъ практическое примѣненiе, что помощью ихъ будетъ спасена не одна человѣческая жизнь. А еще меньше могъ бы предположить, что одной изъ первыхъ, спасенныхъ этимъ способомъ жизней, будетъ жизнь его собственнаго ребенка.

Фундаментъ всякой помощи.

Если бы людей было возможно воспитать такъ, чтобы они находили помощь въ себѣ самихъ, мы могли бы

уничтожить съ корнемъ не мало нестроеній нашей жизни. Вотъ основное положеніе всякой помощи, которое требуетъ вѣчнаго повторенія, даже при рискѣ, что это справедливое положеніе, отъ постояннаго повторенія, будетъ забываться и упускаться изъ виду.

Единственнымъ длительнымъ добромъ для человѣка остается то, чего онъ самъ добьется и самъ достигнетъ. Деньги, полученныя человѣкомъ безъ труда, рѣдко бываютъ благодѣяніемъ и гораздо чаще проклятіемъ для него. Вотъ въ чемъ и заключается главный упрекъ, бросаемый спекуляціи. Опасно не то, что чаще всего результатомъ ея является потеря, а не барышъ, хотя и это справедливо, но главнымъ пунктомъ возраженія противъ ея существованія выставляется то соображеніе, что успѣхи въ ней порождаютъ гораздо больше вреда, чѣмъ даже неуспѣхи. То же самое примѣнимо и къ деньгамъ и ко всему, что человѣкъ можетъ получить въ даръ отъ другого. Лишь въ видѣ исключенія, возможна наличность дѣйствительной продуктивности такого дара. Лишь научивъ людей самопомощи, мы положимъ основаніе длительному доброму дѣлу.

Врачи, изучающіе проблемы страданій рода человѣческаго, говорятъ намъ, что вѣроятнѣе всего нахожденіе силъ, побѣждающихъ болѣзни, въ самомъ человѣческомъ организмѣ и побѣда организма надъ болѣзнью возможна лишь тогда, когда силы эти находятся во взаимномъ равновѣсіи между собою, въ нормальномъ положеніи. Стало быть отъ болѣзней можно себя застраховать общимъ укрѣпленіемъ и развитіемъ организма, а привязавшуюся, внѣдрившуюся болѣзнь лучше всего, дѣйствительнѣе всего удалить поддерж-

кой и развитіемъ естественныхъ средствъ лѣченія, содержащихся въ самомъ организмѣ. Совершенно также неудачи, испытываемыя человѣкомъ въ жизни, имѣютъ своимъ основаніемъ какой-либо дефектъ въ его организмѣ, какую-либо слабость, духовную или тѣлесную, слабость воли или темперамента. Единственнымъ путемъ къ уничтоженію этого недостатка является укрѣпленіе организма путемъ преодолѣнія этого недостатка посредствомъ внутренней, свойственной каждому, силы. Лишь эта воспитательная работа, доступная всякому,—истинный путь къ успѣху.

Всѣмъ намъ хотѣлось бы увидать воочію болѣе или менѣе справедливое распредѣленіе жизненныхъ благъ. Не мало порою довольно незрѣлыхъ этого рода проектовъ было уже предложено, въ большинствѣ доказавъ, что ихъ составители имѣютъ весьма слабое представленіе о сущности человѣческой природы и, если бы провести одинъ изъ такихъ плановъ въ его полнотѣ, вся наша цивилизація потерпѣла бы ужасную катастрофу. Я твердо увѣренъ, что причину экономическаго неравенства людей надо искать въ ихъ личномъ между собой несходствѣ (въ отношеніи характеровъ, взглядовъ и прочаго) и что можно достигнуть широкаго распространенія богатства и благосостоянія единицъ лишь при посредствѣ сильной личности, въ которой удастся выработать весь комплексъ вышепоименованныхъ свойствъ. Но они, эти свойства, безъ личнаго содѣйствія единицъ, выработаны быть не могутъ, и потому лучшимъ видомъ помощи ближнему, какъ я уже сказалъ, будетъ развитіе въ немъ способности къ самопомощи.

Надо имѣть постоянно въ виду, что наличныхъ

денегъ недостаточно для воспитанія человѣчества, и что всегда ихъ будетъ для этой цѣли слишкомъ мало. Какъ, стало быть, важно умѣнье расходовать эти деньги возможно наицѣлесообразнѣйшимъ образомъ, дабы протянуть средства на елико возможно большее время!

На этихъ страницахъ я уже не разъ откровенно выражалъ свое мнѣніе, согласно которому въ дѣловой жизни можно, путемъ совмѣстной работы и избѣжанія безполезныхъ расходовъ, представляющихъ безплодную трату силъ, достигнуть высшихъ степеней успѣха. Этотъ же принципъ, по моему твердому убѣжденію и что я надѣюсь увидѣть еще собственными глазами, этотъ же принципъ всецѣло примѣнимъ и къ искусству давать. Этотъ-то принципъ, уже признанный существеннымъ въ промышленной области, благодаря непомѣрному росту предъявляемыхъ въ ней требованій, долженъ открыть филантропамъ способъ облагодѣтельствованія, какъ можно большаго количества ближнихъ, цѣлымъ рядомъ грандіозныхъ благодѣяній.

Нѣкоторые основные принципы.

Рискуя даже тѣмъ, что эта глава покажется скучной,—а мнѣ говорили, что неопытному писателю вообще слѣдуетъ избѣгать этого недостатка,—и заранѣе извиняясь, я считаю необходимымъ привести здѣсь изложеніе нѣсколькихъ основныхъ принциповъ, всегда лежавшихъ въ основаніи моихъ собственныхъ плановъ. Уже издавна я не предпринималъ ни одной важной работы, хотя бы въ общихъ чертахъ, не руководясь

этими принципамл и убѣжденъ, что и въ филантропіи, не связавъ себя предварительно такимъ, строго пред-начертаннымъ маршрутомъ, ничего не достигнешь толковаго.

Мое собственное обращеніе въ вѣру, что и въ дѣлахъ благотворительности вопросомъ первой необходимости является строгій предварительный планъ дѣйствій, произошло слѣдующимъ образомъ.

До 1890 года я слѣдовалъ случаю въ раздачѣ денегъ туда и сюда, когда меня объ этомъ просили. Я наводилъ справки о лицѣ, нуждавшемся въ помощи, о его обстоятельствахъ насколько могъ точнѣе и дѣйствовалъ съ такимъ напряженіемъ добросовѣстности, что нервы чуть не отказались мнѣ служить, и все это съ тѣмъ, чтобы потомъ ощупью выбраться, безъ чужого руководства, на истиной путь къ этому все растерявшемуся кругу благотворительной дѣятельности. Тогда мнѣ пришло въ голову дать этимъ планамъ правильную организацію и руководство къ прогрессу и ихъ расширенію, точно такую же, какую мы давали другимъ дѣловымъ планамъ. Попытаюсь изложить основные принципы, выработанные нами, и послужившіе съ тѣхъ поръ мнѣ руководящей нитью въ дальнѣйшей дѣятельности, почвой, которую я надѣюсь еще разработать.

Я можетъ быть перехожу за предѣлы допустимаго хорошимъ тономъ, разговаривая о такихъ чисто личныхъ дѣлахъ, готовъ признать это, но мнѣ это извинительно, я говорю о томъ, въ чемъ семья моя и многіе друзья принимали не малое участіе,—говорю, стало быть, не о себѣ одномъ лично.

У каждаго человѣка, сознаетъ онъ это или нѣтъ,

есть свой кодексъ жизненной философіи. Запрятавшись куда нибудь подальше, въ закоулкахъ мозга основные принципы, облекаетъ онъ ихъ въ слова или нѣтъ, правятъ его работой, условіями его существованія. Но необходимо, чтобы его идеаломъ было: вносить свой трудъ, какъ бы малъ онъ ни былъ, туда, гдѣ его силы найдутъ наилучшее примѣненіе,—будутъ ли онѣ денежной силой или практической работой, — въ содѣйствіи прогрессу человѣчества.

Идеаломъ каждаго безусловно должно быть желаніе примѣнить свои средства, какъ въ области практической дѣятельности, такъ, понятно, и въ области благотворительности, къ прогрессу человѣческой цивилизаціи. А вопросъ, что же такое цивилизація и каковы законы, ей управляющіе, уже давно и подробно изученъ. Наши пожертвованія постоянно дѣлались въ тѣхъ видахъ, чтобы скорѣе содѣйствовать желаемой цѣли,—прогрессу цивилизаціи. Если бы кто пришелъ къ намъ въ контору и задалъ бы вопросъ отдѣленію для благотворительности, въ чемъ по ихъ (служащихъ) мнѣнію состоитъ сущность цивилизаціи, онъ получилъ бы отвѣтъ, что по детальному изученію оказалось, что подъ общимъ именемъ цивилизаціи разумѣются слѣдующія положенія—элементы ея:

1. Прогрессъ въ способахъ поддержки существованія, то есть, прогрессъ въ достиженіи обилія и содержательности средствъ питанія, одежды, помѣщенія, прогрессъ гигіены на научныхъ основаніяхъ, прогрессъ общаго оздоровленія и прогрессъ въ области торговли и промышленности, въ возрастаніи общественнаго благосостоянія и т. д.

2. Прогрессъ въ формахъ правленія и законода-

тельства, то есть прогрессъ въ отношенiи законодательства, обезпечивающаго всѣмъ, при наличности для каждаго индивидуума наибольшей области личной свободы, справедливость, спокойствiе и однообразное для всѣхъ примѣненiе закона.

3. Прогрессъ въ области литературы и языкознанiй.

4. Прогрессъ въ области естественныхъ наукъ и философiи.

5. Прогрессъ въ области искусствъ и эстетическаго воспитанiя.

6. Прогрессъ въ области нравственности и религiи.

Если спросить—что порою и бываетъ,—какая же изъ перечисленныхъ областей является, такъ сказать, основною для прочихъ, то вамъ отвѣтятъ, что опредѣленнаго отвѣта дать нельзя, что это чисто академическiй вопросъ, что всѣ эти области непримѣтно переходятъ одна въ другую. Но исторiя молъ намъ говоритъ, что въ началѣ перiода каждой цивилизацiи, люди заботятся сперва о добыванiи средствъ къ существованiю, а затѣмъ уже понемногу наступаетъ пора прогресса въ другихъ областяхъ. Хотя съ точки зрѣнiя высшихъ требованiй, такимъ матерiальнымъ вопросамъ и неприлично стоять на первомъ мѣстѣ, но они все же являются фундаментомъ всей цивилизацiи, и безъ нихъ она не мыслима.

Поэтому мы попытались приложить, насколько возможно, свои средства къ улучшенiю удобствъ жизни, къ ихъ удешевленiю и къ доставленiю имъ большей общедоступности. За это примѣненiе капитала мы не ждемъ особо горячей благодарности, наша жертва ничтожна,—она просто средство наилучшаго достиженiя успѣха. И пусть мы еще отстали въ другихъ областяхъ,

изъ только что перечисленныхъ элементовъ цивилизацiи въ сравненiи съ другими народами, но въ удешевленiи средствъ къ существованiю, въ облегченiи снабженiя ими, въ расширенiи области ихъ употребленiя—Америка идетъ во главѣ всѣхъ нацiй.

Могутъ спросить: какъ же можетъ ужиться равномѣрное распространенiе благъ жизни съ огромными средствами, скопившимися въ однихъ рукахъ? Насколько умѣю—отвѣчу: богачи несомнѣнно обладаютъ богатствами и ихъ контролируютъ,—все равно ихъ на себя имъ не тратить! Они безусловно располагаютъ законными притязанiями на эти богатства и могутъ ихъ сами контролировать, но все это въ размѣрахъ обусловленныхъ ихъ личными потребностями. Деньги разсыпаются всюду, то есть ихъ вкладываютъ во что нибудь и вотъ онѣ, недѣля за недѣлей, странствуютъ по счету расходовъ.

Донынѣ нѣтъ еще метода, рѣшающаго вопросъ объ использованiи денегъ лучше, чѣмъ методъ личнаго владѣнiя. Можно положить деньги въ кладовыя—нацiональныя ли или отдѣльныхъ штатовъ, все равно—но никакое законодательство не можетъ поручиться за использованiе ихъ болѣе продуктивнымъ способомъ, чѣмъ это дѣлается теперь. Ни въ одномъ изъ проектовъ соцiализма не найдется ручательства въ болѣе цѣлесообразномъ на общее благопримѣненiе богатствъ. Вотъ откуда вытекаетъ обязанность богачей, строго поддерживать свои притязанiя на капиталы и управлять ими самимъ, пока не окажется въ наличности человѣка или кружка людей, которые проявятъ способность болѣе цѣлесообразнаго примѣненiя капитала, чѣмъ то, на которое способенъ настоящiй владѣлецъ.

Что касается остальныхъ четырехъ элементовъ цивилизаціи: желательнаго прогресса въ развитіи формы правленія и законодательства, прогресса въ области литературы и языкознаній, прогресса въ области естественныхъ наукъ и философій, прогресса въ области искусствъ и эстетическаго образованія, то мы полагаемъ, что скорѣе всего этого можно добиться болѣе цѣлесообразнымъ воспитаніемъ. Вотъ почему мы затратили значительныя суммы на разнообразныя отрасли воспитательнаго дѣла какъ въ Америкѣ, такъ и заграницей, съ цѣлью распространенія не только общеизвѣстнаго, но и новыхъ изслѣдованій въ этой области. Единичное воспитательное учрежденіе по необходимости имѣетъ ограниченный кругъ вліянія, можетъ обучить лишь незначительное число учениковъ. Но каждый новооткрытый фактъ, каждое расширеніе предѣловъ человѣческаго знанія новыми изслѣдованіями, является общимъ достояніемъ всѣхъ ученыхъ учрежденій и тѣмъ становится благословеніемъ всему человѣчеству.

Равно интересны, какъ и каждый планъ такой работы въ отдѣльности, также и новые пути, проложенные нами на достиженіе цѣли. Мы не довольствовались подачей помощи, гдѣ это, такъ сказать, было удовлетвореніемъ справедливыхъ просьбъ. Мы сознавали, что простой интересъ въ проведеніи въ жизнь того или другого плана еще не можетъ служить побудительной причиной вкладывать крупныя средства на его примѣненіе, что можетъ быть есть тысячи иныхъ плановъ и предпріятій болѣе достойныхъ денежныхъ пособій и только случайно намъ неизвѣстныхъ. Голый фактъ личнаго предпочтенія къ тому или другому доб-

рому дѣлу никоимъ образомъ не обусловливаетъ справедливости притязаній на поддержку, если только его притязанія не поддержаны чѣмъ нибудь другимъ, требующимъ предпочтеніе передъ другими, можетъ быть болѣе нуждающемуся въ помощи дѣлу, но намъ неизвѣстному.

Вотъ почему нашъ маленькій комитетъ никогда и не довольствовался тѣмъ, чтобы его помощь зависѣла отъ случая или оказывалась тому или другому учрежденію, которое ея проситъ, а остальныя, не просящія помощи, учрежденія оставались безъ поддержки. Этотъ комитетъ избралъ областью своего изученія человѣческій прогрессъ и попытался поддерживать каждую изъ областей, которая, мы полагаемъ, имѣетъ конечной цѣлью, именно этотъ прогрессъ. Гдѣ на пути стремленія къ этому идеалу не оказывалось согласныхъ принять на себя выполненіе этихъ плановъ, члены комитета стремились основывать новыя организаціи. Въ данное время мы работаемъ въ новыхъ и, надѣюсь, поддающихся областяхъ, ставящихъ громадныя требованія въ отношеніи интеллигентности и изученія къ работающимъ въ нихъ.

Эти стремленія къ благотворительности меня всегда очень занимали и имѣли громадное вліяніе на мою жизнь. Снова скажу, находя это неотложнымъ, какъ важно въ этомъ отношеніи вліяніе отца на своихъ дѣтей—безразлично сыновей или дочерей,—какъ важно, чтобы онъ посвящалъ ихъ въ свои дѣла благотворительности. Съ дѣтства, собственными глазами и помощью въ трудахъ отца, они пріучаются къ сознанію своей отвѣтственности передъ ближними. Какъ меня мой отецъ, такъ и я своихъ дѣтей пытался пріучить

къ дѣламъ благотворительности. Много лѣтъ у насъ было обыкновеніемъ послѣ обѣда совмѣстно читать полученныя письма (по скольку послѣднія относились къ дѣламъ благотворительности въ которыхъ мы были участниками), разбирать просьбы о вспомоществованіи по ихъ деталямъ и совмѣстно слѣдить за развитіемъ филантропическихъ учрежденій, насъ интересовавшихъ, институтовъ и т. д.

Трэстъ благотворительности.

Система благотворительности.

Наступилъ, наконецъ, моментъ, когда я могу детальнѣе изложить свой любимый планъ, многіе годы бывшій моимъ конькомъ, именно идею—сдѣлать продуктивнѣе дѣйствіе общаго стремленія къ благосостоянію при посредствѣ объединенія всѣхъ, стремящихся къ этой цѣли.

Если въ дѣлахъ практическихъ объединеніе обусловливаетъ сбереженіе энергіи и достиженіе лучшихъ результатовъ, почему не предположить, что и въ дѣлахъ благотворительности этотъ элементъ не будетъ имѣть такой же успѣхъ? Эта главная идея „коопераціи въ области благотворительности", особенно въ улучшеніи метода воспитанія, получила особенное значеніе съ момента, когда Андрью Карнеджи согласился стать членомъ „Всеобщей Палаты Воспитанія". Такъ какъ самымъ принятіемъ мѣста въ нашемъ президіумѣ, онъ, по моему мнѣнію, одобрилъ принципъ коопераціи въ области благотворительности (особенно въ дѣлахъ воспитанія въ нашемъ штатѣ).

Я необычайно радуюсь, какъ, надѣюсь, радуются и всѣ другіе люди, что Карнеджи—энтузіастъ, употребляющій свои средства на улучшеніе образа жизни

менѣе одаренныхъ благами жизни ближнихъ и увѣренъ, что его примѣръ, примѣръ участія въ дѣлахъ благотворенія его новой родины останется навсегда яркимъ примѣромъ разумной благотворительности.

„Всеобщая Палата Воспитанія", которой членомъ теперь сталъ Карнеджи, кажется мнѣ примѣчательнымъ образчикомъ организаціи, основанной въ цѣляхъ достиженія цѣлесообразнымъ или, вѣрнѣе, научнымъ путемъ рѣшенія задачи, какъ улучшить и поднять воспитаніе во всѣхъ частяхъ нашей обширной родины. Чего добьется эта организація, сейчасъ сказать, разумѣется, невозможно, но подъ руководительствомъ своего теперешняго президіума, она, несомнѣнно, добьется многаго. Я опять могу говорить вполнѣ откровенно и безпристрастно могу высказать свое личное мнѣніе, какъ постороннее, не принадлежащее къ президіуму, лицо, никогда не посѣщавшее засѣданій, и потому что вся работа тамъ дѣло рукъ другихъ.

Есть еще не мало болѣе широкихъ, зрѣло вынашиваемыхъ и съ болѣе твердой почвой подъ ногами подготовляемыхъ плановъ, занимающихъ меня много лѣтъ и я ясно замѣчаю, какъ они принимаютъ болѣе опредѣленныя формы. Всегда пріятно узнать, что находятся люди достаточнаго самопожертвованія, чтобы оказать щедрую помощь всякому филантропическому начинанію. Я имѣлъ возможность не разъ подтверждать свой опытъ, сильно повышавшій жизнеспособность моихъ излюбленныхъ плановъ, убѣждаясь въ томъ, что масса сильно занятыхъ людей всегда готовы отложить на минутку свои неотложныя дѣла и жертвовать силами и разумомъ для дѣла прогресса человѣчества, не требуя себѣ за это никакого вознаграж-

денія. Врачи, духовныя лица, юристы и не мало значительныхъ коммерсантовъ жертвуютъ чрезвычайно безкорыстно своимъ временемъ и силою проведенію въ жизнь многихъ изъ плановъ, занимающихъ также и весь нашъ кружокъ.

Чтобы далеко не ходить и назвать изъ многихъ только одно имя, вотъ, напримѣръ, Робертъ К. Огденъ. Долгіе годы подрядъ, несмотря на отвѣтственную и изнурительную работу, которая отнимаетъ у него все время, все-таки находилъ достаточно времени, чтобы оказывать намъ дѣятельную помощь. Въ этомъ ему помогалъ поразительный энтузіазмъ.

Онъ отдалъ всѣ свои знанія и силы и всѣми ими пожертвовалъ дѣлу воспитанія, обративъ особое вниманіе на югъ нашей родины. Но при этомъ его стремленія были разсчитаны, имѣли своей коренной цѣлью опредѣленную строгую систему, и будущее, несомнѣнно, принесетъ добрые плоды его трудамъ.

Дѣти мои, вмѣсто того, чтобы увеличивать свое наслѣдство, какъ и я, такъ же серьезно принялись за разумное обоснованіе начатаго дѣла и приложили къ нему все свое рвеніе, къ счастью, вполнѣ раздѣляя мое мнѣніе, что при разумномъ употребленіи своихъ средствъ въ дѣлѣ благотворительности необходимо примѣнять столько же энергіи и разсудительности, какъ и въ дѣлѣ ихъ накопленія.

„Всеобщая Палата Воспитанія“ произвела (и производитъ до сихъ поръ) самыя старательныя изслѣдованія по вопросу о положеніи, цѣляхъ, дѣятельности, вспомогательныхъ средствахъ, управленіи и цѣнности въ педагогическомъ смыслѣ всѣхъ высшихъ учебныхъ заведеній Соединенныхъ Штатовъ. Президіумъ произво-

дитъ свои взносы—около двухъ милліоновъ долларовъ ежегодно—послѣ старательнаго сравнительнаго изученія потребностей страны. Его протоколы открыты для ознакомленія каждому. Многіе филантропы, интересующіеся тѣмъ же предметомъ, пользуются плодами нашего безпристрастнаго изученія и, надѣюсь, всегда будутъ обращаться къ намъ.

Не мало людей содѣйствуютъ намъ въ практическомъ осуществленіи нашихъ начинаній по отношенію къ воспитательнымъ учрежденіямъ нашей родины. Но помощь не дѣльной, плохо поставленной, лишней школѣ, будетъ уже расточительностью. Люди, основательно изучившіе эту проблему, держатся взгляда, что, очевидно, истрачено въ свое время столько денегъ на проведеніе въ жизнь нецѣлесообразныхъ методовъ воспитанія, что на нихъ можно бы свободно основать и развить свою оригинальную систему національнаго американскаго высшаго образованія. Многимъ изъ этихъ людей, съ готовностью жертвующихъ средства на улучшеніе методовъ воспитанія, лучше было бы, до пожертвованія, старательно изслѣдовать характеръ предпріятій, жертвовать на которыя они приглашаются, и при этомъ изученіи обращать особое вниманіе на людей, стоящихъ во главѣ этихъ предпріятій. Но такое изслѣдованіе, какъ я его себѣ представляю, для отдѣльной личности немыслимо, и таковая либо отказываетъ въ помощи, за недостаткомъ свѣдѣній о дѣлѣ, либо оказываетъ ее безъ предварительнаго обсужденія. Но разъ эта посредническая работа продѣлана при посредствѣ спеціально на то поставленныхъ интеллигентныхъ, ловкихъ и разсудительныхъ людей, какъ это дѣлается у насъ во „Всеобщей Палатѣ Воспитанія“,

то ея высокой цѣнности нельзя даже достаточно оцѣнить. Стѣны исключительности отдѣльныхъ случаевъ, какъ это необходимо и должно быть, быстро падаютъ и наиболѣе талантливые работники оказываются плечо къ плечу передъ общей работой на пользу человѣчества.

* * *

Говоря объ этомъ, не могу, въ видѣ парантезы, не напомнить того обстоятельства, что католическая церковь, какъ мнѣ приходилось неоднократно наблюдать, уже продѣлала добрую половину работы въ этомъ направленіи. Я былъ пораженъ, услыхавъ, какъ деньги, собранныя монахинями и священниками, разумно тратились имъ на эту цѣль.

За другими вѣроисповѣданіями я охотно признаю всѣ заслуги, оказанныя ими дѣлу воспитанія массъ— заботѣ о всеобщемъ благѣ, но въ то же время собственнымъ наблюденіемъ убѣдился, что именно католическая церковь достигла при помощи своихъ денежныхъ средствъ гораздо большихъ успѣховъ, чѣмъ это сумѣли сдѣлать другія вѣроисповѣданія. Я говорю здѣсь объ этомъ только потому, что хочу указать, насколько въ этомъ дѣлѣ важна организація. Вѣдь, кромѣ того, всѣмъ извѣстно, что католики собирали денежныя средства цѣлыя столѣтія подрядъ и цѣлыя столѣтія прошли въ непрерывномъ совершенствованіи ихъ методовъ и пріемовъ воспитанія.

Изслѣдованіе этого вопроса было для меня всегда источникомъ чрезвычайнаго интереса. Мои помощники, въ совершенную противоположность всякому другому

президіуму, имѣютъ достаточно сильную организацію, чтобы имѣть возможность тщательно изслѣдовать всю массу просьбъ, адресуемыхъ къ намъ, что и производится канцеляріей нашего комитета въ Нью-Іоркѣ.

Для отдѣльной личности уже самая попытка произвести обслѣдованіе каждаго отдѣльнаго случая, была бы дѣломъ, совершенно невозможнымъ. Одно чтеніе сотни писемъ, ежедневно получаемыхъ канцеляріей, уже выходитъ за предѣлы человѣческихь силъ и, если бы добрые люди, обращающіеся ко мнѣ ежедневно съ сотнями писемъ, только подумали немного, то убѣдились бы, что мнѣ лично нѣтъ никакой возможности присматривать всю массу корреспонденціи.

Планъ, выработанный нами и который я надѣюсь еще улучшить съ годами, является результатомъ опыта за десятки лѣтъ. Я упоминаю о немъ здѣсь, какъ о вкладѣ въ сокровищницу всеобщаго труда разрѣшенія вопроса о цѣлесообразной благотворительности, вопроса, имѣющаго столь важное значеніе для всякаго серьезнаго человѣка. Въ этомъ только и надо искать объясненія тому, что я такъ долго и такъ много, о немъ говорю

Просьбы, съ которыми къ намъ обращаются.

Ознакомленіе, сортировка и изученіе сотенъ просительныхъ писемъ, ежедневно получаемыхъ нашей канцеляріей, составляетъ функціи особаго отдѣленія, спеціально для этой цѣли организованнаго. Задачи его не такъ уже сложны, какъ это кажется съ перваго взгляда. Письма исходятъ, какъ всякому понятно, отъ

всевозможныхъ людей самыхъ разнообразныхъ классовъ и профессій, изо всѣхъ частей свѣта, и такъ же разнообразны по содержанію. Четыре пятыхъ всѣхъ писемъ составляютъ обыкновенно просьбы, такъ сказать, частнаго характера, просьбы денегъ для личнаго употребленія ничѣмъ не обусловленнаго, кромѣ того, что корреспонденту было бы очень пріятно получить отъ меня деньги.

Но остается еще значительное количество просьбъ, заслуживающихъ разумѣется большого вниманія. Ихъ можно, соотвѣтственно содержанію, раздѣлить на слѣдующіе разряды.

Просьбы мѣстной благотворительности. Городъ или даже часть города предъявляетъ ко всѣмъ своимъ болѣе обезпеченнымъ согражданамъ опредѣленныя требованія на ихъ добровольное даяніе совмѣстно съ другими согражданами. Но, собственно говоря, такая чисто мѣстная потребность въ благотворительной помощи (больницы, дѣтскіе сады и т. п.) не должна была бы искать помощи у лицъ внѣ тѣхъ предѣловъ, гдѣ находятся нуждающіяся въ поддержкѣ учрежденія. Эти именно заботы о поддержкѣ должны нестись людьми, живущими на мѣстѣ и знакомыми съ положеніемъ дѣлъ или по крайней мѣрѣ, могущими быть знакомы.

Затѣмъ просьбы національнаго и интернаціональнаго характера, направляемыя къ людямъ вообще установленнаго достатка, могущимъ оказать содѣйствіе и поддержать не только своимъ мѣстнымъ, разнымъ, благотворительнымъ учрежденіямъ. Существуетъ не мало національныхъ и международныхъ филантропическихъ и христіанскихъ организацій, охватившихъ всю область благотворительности. И несмотря, что

всякій, пользующійся репутаціей богача, получаетъ безчисленное количество письменныхъ просьбъ о помощи отъ отдѣльныхъ личностей изъ всѣхъ частей свѣта, всякій разумный и разсудительный филантропъ, полагаю, предпочтетъ избрать въ посредники своему пожертвованію эти огромныя и отвѣтственныя передъ публикой организаціи, которыя сумѣютъ дать ходъ его дару. Таково было всегда мое обыкновеніе въ этихъ случаяхъ, подтвержденное повседневнымъ опытомъ всей моей долгой жизни.

Громадныя выгоды этого образа дѣйствій—дѣйствія при посредствѣ организаціи, прекрасно во всемъ освѣдомленной и потому способной лучше всего рѣшить, гдѣ нужнѣе всего помощь, гдѣ она будетъ наиболѣе продуктивной, стали для меня ясны въ результатѣ многолѣтняго опыта на этомъ поприщѣ. Напримѣръ, къ вамъ обращаются съ просьбой оказать поддержку миссіонерскому дѣлу, для постройки, положимъ, больницы. Просятъ, допустимъ, сто тысячъ долларовъ. По-видимому, надо помочь, такъ какъ, кромѣ того, и миссіонеръ, обратившійся съ просьбою, работаетъ подъ наблюденіемъ сильной и жизнеспособной религіозной организаціи.

Но допустимъ, что просьбу о поддержкѣ мы направили непосредственно въ президіумъ этой организаціи и оказывается, по извѣстнымъ соображеніямъ, что въ новой больницѣ у этого города нѣтъ никакой особо очевидной нужды. Что при сколько-нибудь разумномъ распоряженіи дѣломъ, потребности этого миссіонера могутъ быть вполнѣ удовлетворены близьлежащей, уже существующей больницей. А вотъ у другого миссіонера въ другомъ мѣстечкѣ такихъ средствъ помощи

въ наличности не имѣется, ему своихъ больныхъ дѣвать некуда. Тутъ ужъ, разумѣется, нѣтъ мѣста и вопросу, кому нужнѣе помощь, и деньги отправляются во второе мѣстечко. Такія соображенія всегда на лицо во всѣхъ правленіяхъ миссіонерскихъ обществъ, хотя дающій деньги, порою, о нихъ и не подозрѣваетъ. Насколько понимаю, всегда лучше переждать съ пожертвованіемъ, пока не ознакомишься со взглядомъ на него руководителей дѣла, всегда лучше освѣдомленныхъ въ немъ, чѣмъ тотъ, къ кому обращаются за помощью.

Весьма поучительно прослѣдить ходъ мысли иныхъ милыхъ людей, какъ они справляются съ задачей облегченія совѣсти, излагая свои взгляды на то, въ чемъ, по ихъ понятіямъ, заключается сущность ихъ обязанностей по отношенію къ ближнимъ.

Одинъ, напримѣръ, говоритъ: „Не думаю, чтобы было полезно подавать нищимъ на улицѣ милостыню". Я самъ держусь того же взгляда: я самъ не вѣрю въ продуктивность такого благотворенія. Но эта точка зрѣнія не должна мѣшать принимать мѣры къ устраненію того положенія вещей, которое характеризуется наличностью нищихъ на улицѣ. Наоборотъ, именно исходя изъ нежеланія содѣйствовать еще большему нагроможденію тяготъ на этихъ несчастныхъ, находишь больше основаній къ поддержкѣ благотворительныхъ учрежденій своего округа, считая, что они всего справедливѣе и человѣчнѣе отнесутся къ этому классу людей, располагая умѣніемъ различать достойныхъ помощи отъ недостойныхъ.

Другой скажетъ: „такому-то обществу я ничего не дамъ! Я читалъ, что изъ пожертвованныхъ денегъ ну-

ждающимся въ руки попадаетъ половина или того меньше пожертвованныхъ денегъ!". Это, большею частью неправда, какъ постоянно доказывается; а если бы отчасти и было правильно, то нисколько не освобождало бы жертвователя отъ обязанности—оказывать помощь, дабы помощь организаціи могла стать болѣе продуктивной. Во всякомъ случаѣ это не оправданіе для человѣка, закрывающаго бумажникъ и вычеркивающаго такую организацію изъ своей памяти.

Учрежденія, находящіяся во взаимныхъ сношеніяхъ.

Навѣрное разумный такой образъ дѣйствій, не стремится къ основанію новыхъ благотворительныхъ учрежденій въ областяхъ, ими уже располагающихъ въ достаточныхъ размѣрахъ; гораздо лучше содѣйствовать поддержкѣ и укрѣпленію уже существующихъ. Правда, тутъ дѣло не обходится безъ своего рода соперничества и всегда налицо нѣсколько обществъ-конкурентовъ. Одной изъ главныхъ задачъ въ этой области благотворительности является рѣшеніе вопроса, достаточно-ли оборудована данная отрасль благотворительности. Большинство ограничиваются лишь вопросомъ, хорошо-ли, цѣлесообразно-ли руководители ведутъ дѣло, на которое пожертвованіе предназначается, не давая себѣ труда разузнать, не достаточно-ли обезпечено поддержкой отъ кого-нибудь другого. На этомъ основаніи слѣдовало бы подвергать обслѣдованію не одно учрежденіе этого рода, а всѣ, работающія въ этой области. Вотъ примѣръ.

Цѣлый рядъ филантроповъ рѣшилъ построить сиротскій пріютъ, руководство коимъ передать одному изъ крупнѣйшихъ нашихъ религіозныхъ обществъ. Уже приступили къ собиранію необходимыхъ средствъ, какъ среди лицъ, кому предложили подписаться, оказался человѣкъ, съ привычкой, прежде внесенія пожертвованія, сперва основательно изучить положеніе дѣла. Онъ задалъ основателямъ новаго учрежденія рядъ вопросовъ: скольких кроватями располагаютъ уже существующіе въ данномъ мѣстѣ пріюты, какъ онѣ используются и т. д. и въ заключеніе—не нуждается-ли какое-либо другое благотворительное учрежденіе мѣстности болѣе неотложно въ поддержкѣ.

Но ни на одинъ изъ своихъ вопросовъ отвѣта получить ему не удалось. Тогда онъ взялся за рѣшеніе вопросовъ самъ. Тутъ оказалось, что городъ, для котораго была задумана постройка новаго сиротскаго пріюта, располагалъ таковыми чуть не въ избыткѣ, и что въ нихъ гораздо больше свободныхъ мѣстъ, чѣмъ кандидатовъ на поступленіе. Это онъ и сообщилъ учредителямъ проектированнаго пріюта и указалъ на то, что въ подобномъ учрежденіи настоятельной надобности не имѣется. Я хотѣлъ бы сказать въ заключеніе, что г.г. учредители отказались отъ приведенія въ исполненіе своего безцѣльнаго плана! Но увы они этого не сдѣлали! Вообще почти всегда наблюдается, что, разъ люди и добросердечные ухватились за какой либо планъ или филантропическую идею, ихъ очень трудно отъ нея оторвать, какъ ясно вы имъ ни доказывайте ихъ слабую освѣдомленность и нахожденіе ихъ на ложномъ пути.

Тутъ, пожалуй, мнѣ возразятъ, что при такомъ

систематическомъ, такъ сказать, безчувственномъ образѣ дѣйствій, въ области благотворительности, личнымъ заслугамъ отдѣльныхъ единицъ отводится уже слишкомъ мало мѣста. Я лично держусь мнѣнія, что въ этихъ случаяхъ единица должна естественно подчиниться крупной организаціи. Но съ другой стороны, систематическая благотворительность, никоимъ образомъ не въ правѣ вліять подавляюще на проявленіе индивидуальности рядомъ съ собою. Идея же трэста благотворительности съ каждымъ днемъ становится на болѣе прочную почву и идеи благотворительности вообще никогда не имѣли столь широкаго распространенія, какъ именно въ наши дни.

Потребность въ высшемъ образованіи.

Каждый, работающій продуктивно, въ области благотворенія, какой бы программы онъ ни держался, все равно, вызоветъ къ себѣ критическое отношеніе. Есть немало людей, располагающихъ великолѣпнымъ пониманіемъ потребностей повседневной жизни, но окончательно лишенныхъ пониманія того, что рядомъ съ этими потребностями уживаются друзья, можетъ быть, менѣе очевидныя, но не менѣе настоятельныя, напримѣръ, чтобы не далеко ходить, общая потребность въ повышеніи уровня образованія. Невѣжество является источникомъ доброй половины царящей нищеты и высокаго процента преступности—отсюда ясна потребность въ образованіи! Поддержкой совершеннѣйшихъ формъ образованія—безразлично въ какой области,—мы обезпечиваемъ себѣ наиболѣе широкое вліяніе на

массы при посредствѣ расширенія предѣловъ человѣческаго знанія, такъ какъ всякій новооткрытый или введенный въ міровой обиходъ новый фактъ, немедланно становится общимъ достояніемъ человѣчества. Полагаю, что нельзя достаточно высоко оцѣнить важность этого факта. Простого обстоятельства—того, что большинство крупнѣйшихъ завоеваній человѣческаго духа въ области науки—въ медицинѣ, въ искусствѣ и литературѣ—является плодомъ широкаго образованія, этого факта будетъ достаточно для доказательства правильности этого положенія.

Какой нибудь крупный писатель возьметъ на себя со временемъ трудъ доказать—насколько успѣхи во всѣхъ этихъ областяхъ содѣйствовали удовлетворенію повысившихся запросовъ къ жизни у людей, какъ образованныхъ, такъ и неучей,—какъ богачей, такъ и нищихъ, и насколько всѣ эти завоеванія приблизили нашу жизнь къ лелѣемому всѣми нами идеалу.

Вотъ въ чемъ задача наилучшаго вида благотворительности: постоянное стемленіе къ опредѣленію первопричины, попытка коренного уничтоженія нестроеній жизни. Мое участіе къ чикагскому университету именно и вызвано тѣмъ обстоятельствомъ, что онъ, сохранивъ свой характеръ широкопоставленнаго учебнаго заведенія, отвелъ въ своихъ стѣнахъ такую широкую роль самостоятельному строго научному изслѣдованію.

Д-ръ Вилльямъ Р. Гарперъ.

Вспомнивъ объ этомъ юномъ, но многообѣжающемъ учрежденіи, я невольно вспоминаю о личности

д-ра Виилльямъ Р. Гарпера, отличавшагося такимъ фанатизмомъ по отношенію къ своимъ идеямъ, что ему не показалось чрезмѣрно смѣлой ни одна самая смѣлая греза будущаго, сонъ грядущаго.

Я познакомился съ Д-ромъ Гарперомъ въ Вассаръ-Колледжѣ, гдѣ училась тогда одна изъ моихъ дочерей; онъ бывалъ тамъ какъ гость президента колледжа д-ра Джемса М. Тэйлора и читалъ обыкновенно по воскресеньямъ лекціи. Оставаясь большей частью тамъ съ субботы до понедѣльника, я часто видалъ этого молодого ученаго, тогда доцента въ Іалѣ, говорилъ съ нимъ и онъ повидимому заразилъ меня своимъ энтузіазмомъ.

По основаніи университета въ Чикаго, куда онъ былъ приглашенъ ректоромъ, онъ все свое честолюбіе приложилъ къ тому, чтобы привлечь туда лучшія ученыя силы и создать, внѣ преемственной связи традицій, ученое учрежденіе, отвѣчающее всѣмъ требованіямъ современной науки. У обывателей Чикаго и средняго Запада онъ собралъ милліоны долларовъ и завоевалъ вниманіе руководителей нашего штата и лицъ, стоявшихъ во главѣ управленія имъ. Вотъ въ чемъ и заключалась главная сила, на которую онъ сталъ опираться, обезпечивъ себѣ не только денежную помощь, но и увѣренность въ ихъ поддержкѣ нравственной и въ личномъ участіи,—наилучшій видъ помощи и содѣйствія. Онъ заложилъ основаніе своему дѣлу на почвѣ лучшей, чѣмъ могъ ожидать и самъ. Его высокіе идеалы, найдя свое олицетвореніе въ университетѣ, обратили на себя неожиданное вниманіе во всемъ среднемъ западѣ Соединенныхъ Штатовъ, возбудили къ высшему образованію общій интересъ и побудили какъ отдѣльныхъ личностей, такъ и цѣлыя общества и



Женское отдѣленіе университета въ Чикаго, основанный Рокфеллеромъ.

корпораціи къ дѣятельной совмѣстной работѣ. Людямъ можетъ быть никогда не суждено узнать, въ какой мѣрѣ самая наличность университетовъ въ западныхъ штатахъ обязана энергіи и генію этого скромнаго человѣка.

При всѣхъ исключительныхъ качествахъ своей организаціи — изумительной работоспособности и талантѣ организатора—д-ръ Гарперъ отличается еще однимъ особенно цѣннымъ свойствомъ—даромъ личной обаятельности. И причисляемъ къ числу наиболѣе цѣнныхъ и пріятныхъ воспоминаній въ нашей жизни тѣ немногіе дни, которые д-ръ Гарперъ съ женою провели въ средѣ нашего семейства, чтобы хоть немного отдохнуть отъ тяжкихъ университетскихъ трудовъ. Болѣе совершеннаго, болѣе увлекательнаго, чѣмъ онъ, трудно представить себѣ друга и соратника.

На мою долю выпало счастье неоднократно жертвовать въ пользу университета въ Чикаго, котораго ректоромъ, какъ я уже сказалъ, состоялъ Д-ръ Гарперъ, и газеты не безъ основанія выражали предположеніе, что д-ръ Гарперъ и использовываетъ наши встрѣчи въ цѣляхъ обезпеченія себѣ этихъ пожертвованій. Юмористическіе журналы широко воспользовались этой благодарной темой. Они, напримѣръ, изображали д-ра Гарпера въ образѣ гипнотизера, размахивающаго надъ моей головой волшебной палочкой, или представляя, въ цѣломъ рядѣ картинъ, способъ, которымъ онъ добивается доступа въ мою тайную контору, гдѣ я усиленно занимаюсь рѣзкой купоновъ, но, завидя его, поспѣшно скрываюсь въ окно. Или наконецъ изображала, какъ я убѣгаю отъ д-ра Гарпера, переплываю черезъ рѣки на льдинахъ, а тотъ (какъ волкъ въ

русской сказкѣ) все время за мной по пятамъ, а мнѣ удается уйти лишь благодаря тому, что время отъ времени бросаю чекъ на милліонъ долларовъ, и онъ долженъ задержаться, чтобы его и отнять.

Такія картинки вызывали только мой смѣхъ. проявляя порой недюжинный юморъ. Но д-ръ Гарперъ никогда съ этимъ не соглашался, считая ихъ скорѣе источникомъ глубокаго уничиженія, и я увѣренъ если бы онъ былъ еще въ живыхъ, то попыталъ бы глубокую радость, услыхавъ ихъ моихъ устъ торжественное публичное подтвержденіе, что я теперь и дѣлаю, того факта, что во всю бытность его ректоромъ въ Чикаго я не только не получилъ ни одного письма съ просьбой о поддержкѣ университету, но и лично никогда не слыхалъ отъ него просьбы помочь университету, хотя бы однимъ долларомъ. При ежедневныхъ нашихъ встрѣчахъ въ домѣ у меня не только не обсуждались, но даже и вообще не подымались разговоры о финансовыхъ дѣлъ Чикагскаго университета.

Въ этомъ исключительномъ случаѣ мой личный методъ сбора пожертвованій былъ точно такой же какъ и въ другихъ дѣлахъ. Удостовѣреніе финансовыхъ нуждъ университета производилось тѣми же служащими, на которыхъ были возложены обязанности составленія бюджета, а сверхъ того, и прочія финансовыя дѣла удостовѣрялись въ этомъ письменно, въ заранѣе на условленные сроки, собирая комитетъ попечителей университета съ ректоромъ во главѣ. Комитетъ совмѣстно съ нашимъ отдѣленіемъ благотворительности подвергалъ всестороннему обсужденію всѣ финансовыя дѣла университета. Всѣ почти постановленія были сдѣланы единогласно, и я никогда не былъ вынужденъ

отступаться отъ проведенія въ жизнь этихъ постановленій. Никогда не было не только разговоровъ въ одиночку по этимъ вопросамъ, но даже и прямо ко мнѣ никогда не обращались. Я былъ радъ возможности вносить эти пожертвованія; но радость эта исходила только изъ сознанія, что этотъ университетъ сталъ центромъ громадной сферы дѣйствій, что онъ возбуждаетъ во всѣхъ довѣріе и интересъ къ своимъ трудамъ, что онъ дѣйствительно проявляетъ массу продуктивнаго труда, однимъ словомъ, что этотъ университетъ показалъ себя достойнымъ поддержки оказанной ему его друзьями. У большихъ благотворительныхъ обществъ такъ должно было быть и всегда, что выдавая пособіе, руководились не личными уговорами и навязчивыми просьбами, а всей массой разумно и правильно произведенныхъ послѣдованій.

Безчисленное количество людей, безпрестанно меня навѣщающихъ и подъ какими бы то ни было предлогами добивающіеся личнаго со мной разговора, въ предложеніи, что этотъ разговоръ, если вообще его можно добиться, явится лучшимъ или вообще какимъ бы то ни было путемъ къ достиженію ими желаемаго. Мы всегда держались обыкновенія, разъ на всегда, требовать отъ просителей изложенія точнаго, своими словами и настолько подробнаго, насколько онъ признаетъ это нужнымъ, но письменнаго изложенія своей нужды. Просьба эта затѣмъ разсматривается особо компетентными людьми, спеціально для этой функціи назначенными. Если затѣмъ оказалось бы необходимымъ личное свиданіе съ просителемъ, таковаго вызываютъ черезъ посредство нашей конторы. Но письменныя просьбы составляютъ необходимый

матеріалъ, который они изслѣдуютъ, обсуждаютъ и относительно чего обмѣниваются отдѣльными мнѣніями, что водится между сочленами комитета, и лишь послѣ всего этого передается лично мнѣ.

Невозможно иначе вести дѣло въ этомъ отдѣленіи. То обстоятельство, что мы строго требуемъ представленія письменныхъ просьбъ, и не отступаемъ отъ этого требованія ни подъ какимъ видомъ, вызвано совсѣмъ не желаніемъ, какъ иногда думаютъ нѣкоторые просители, хладнокровно отказать въ помощи, а необходимостью подвергнуть прошеніе строжайшему обслѣдованію, удѣлить ему должную долю вниманія, каковая не всегда возможна при личномъ разговорѣ.

Основанія условныхъ пожертвованій.

Дарами очень легко принести не пользу, а вредъ. Оказывать поддержку благотворительнымъ учрежденіямъ, уже получающимъ помощь изъ иного мѣста, не рекомендуется, такъ какъ таковая рода благотворительность только истощаетъ естественные источники благодѣянія.

Въ высшей степени важно сумѣть добиться того, чтобы у всякаго благотворительнаго учрежденія во всякое время было обезпечено наивозможно большее число жертвователей. Для этого они (учрежденія) должны постоянно разсылать свои подписные листы. Но если добиваться успѣшности своихъ просьбъ о поддержкѣ, имъ надо стремиться къ совершенству въ своей области и позволять себѣ сборы лишь на дѣйствительныя, открывающіяся нужды. Въ интересахъ большого числа жертвователей необходимо доставленіе

имъ увѣренности въ бережливости расходованія этихъ средствъ и въ полной безкорыстности руководителей такого общества.

Свои пожертвованія въ большинствѣ случаевъ мы дѣлаемъ условно, то есть въ зависимости отъ размѣровъ суммъ другихъ пожертвованій не изъ желанія принудить этихъ другихъ къ исполненію своего долга, но вслѣдствіе стремленія вызвать этимъ образомъ дѣйствій увеличеніе числа заинтересованныхъ въ этомъ дѣлѣ благотворенія людей, на которыхъ впослѣдствіи хочешь разсчитывать какъ на жертвователей, способствуя имъ отдать дѣлу свое рвеніе и личное содѣйствіе. Часто, слишкомъ часто условныя пожертвованія подвергаются строгому осужденію и чаще всего людьми, повидимому не достаточно зрѣло обсудившими этотъ вопросъ.

Вѣдь разумная, серьезная и честная критика цѣнна всегда и всегда является желанной гостьей всѣмъ сторонникамъ прогресса. Я по крайней мѣрѣ уже вынесъ приходящуюся на мою долю порцію критики, но могу сказать откровенно и искренно, послѣ нея у меня не осталось ни злобы ни другого какого горькаго чувства по отношенію ни одной человѣческой души. Я не хочу подвергать своему осужденію тѣхъ, кто откровенно и честно высказалъ свое несогласіе съ моимъ мнѣніемъ. Пусть себѣ шумятъ пессимисты, мы это знаемъ, что міръ быстро и неуклонно идетъ къ улучшенію, а отъ этого сознанія становится легче даже въ моменты униженій и огорченій.

Трэстъ благотворительности.

Но вернемся опять къ трэстамъ благотворительности, общее имя для всѣхъ организацій, руководящихъ экономической стороной благотворительныхъ предпріятій. Эта идея требуетъ, — а если захотятъ отъ нея успѣховъ, то это неотложно необходимо,—содѣйствія людей, воспитавшихся въ школѣ труда. Нужно, чтобы самая эта возможность—творить добро привлекла самыхъ дѣльныхъ работниковъ. Когда эта проблема будетъ достаточно разработана, а это непремѣнно будетъ— и притомъ, вѣроятно, въ значительно болѣе совершенной формѣ, чѣмъ мы это можемъ предположить теперь.

Тогда мы увидимъ, что лучшимъ благотворительнымъ учрежденіямъ оказывается должная, щедрая поддержка, что во главѣ стоятъ талантливѣйшіе люди во всеоружіи ума и опыта, люди, съ готовностью принимающіе на себя отвѣтственность передъ жертвователями не то что за сохранность всего пожертвованнаго капитала, но даже за цѣлесообразное и разумное расходованіе каждаго гроша. Въ наши дни, теперь вся организація благотворительности руководится принципами, болѣе или менѣе случайными. Просто добросердечные мужчины и дамы всѣми возможными способами набираютъ денегъ для поддержки предпріятій, ведомыхъ наипримитивнѣйшимъ способомъ. А это является безумною расточительностью по отношенію къ такому цѣнному матеріалу!

Нелѣпо, собирая громадныя средства на цѣли благотворительности, заставлять говорить только сердце.

Нѣтъ! задачей собиранія средствъ долженъ заняться дѣлецъ, который въ умѣньи, пустить въ ходъ всю сложную машину благотворительности, не долженъ имѣть соперниковъ. Учителя, рабочіе и великіе вожди націй должны быть освобождены отъ давящихъ и угнетающихъ заботъ о деньгахъ. Довольно съ нихъ ихъ трудовъ надъ областями, которыя никогда въ достаточномъ совершенствѣ не могутъ быть обработаны, ихъ надо бы освободить отъ давленія всякой заботы, могущей удержать ихъ отъ исполненія своего призванія въ возможномъ совершенствѣ.

Когда такіе трэсты благотворительности станутъ совершившимся фактомъ, они, ставъ на твердую почву, привлекутъ на свою сторону наиболѣе въ духовномъ смыслѣ одаренныхъ людей, какіе только водятся въ нашемъ обществѣ, какъ это постоянно мы видимъ теперь въ крупныхъ дѣлахъ. Вѣдь если принять нашихъ дѣльцовъ, которымъ повезло, за твердо организованную единицу, за классъ—исключенія, какъ извѣстно, лишь подтверждаютъ правило,—то у всѣхъ ихъ окажется определенное и очень строгое представленіе о чести. Мнѣ даже порой хотѣлось сказать, что наши духовныя лица могли бы лишь выиграть отъ болѣе близкаго знакомства съ самою сущностью дѣловой жизни. Пойду дальше: болѣе тѣсное сплоченіе духовныхъ съ дѣловыми людьми было бы полезно для обоихъ сословій. Люди, которымъ приходится часто имѣть дѣло съ лицами духовнаго званія, равно какъ и занимающіе выборныя должности въ нашихъ общинахъ (приходахъ) при столкновеніи съ обстоятельствами, когда священнику приходится дѣйствовать, такъ сказать, въ каче-

ствѣ дѣлового человѣка, поражаются очень часто фактомъ, какъ мало эти господа опытны даже въ обыденнѣйшихъ дѣлахъ практической жизни.

Правильная система взаимныхъ отношеній, будь это въ мірѣ коммерціи, или въ церкви, или въ научныхъ стремленіяхъ—все-таки покоится на честности. Дѣльные коммерсанты всегда стремятся имѣть дѣла съ людьми правдивыми и господами своего слова. Представителямъ церкви, всегда готовымъ смотрѣть на коммерсанта, какъ на существо корыстное и низменнаго образа мыслей, не мало придется узнать новаго при болѣе тѣсныхъ столкновеніяхъ съ коммерческимъ міромъ, что духовнымъ будетъ далеко не безполезно.

Стоитъ трэстамъ благотворительности выступить на сцену жизни, общій масштабъ тотчасъ же измѣнится. Тогда будутъ смотрѣть фактамъ въ лицо, дѣльный труженникъ найдетъ себѣ поощреніе и поддержку. Всѣ стремленія къ общему благосостоянію найдутъ иную общую мѣру, въ томъ, что будетъ оказываться поддержка самопомощи людей. Доказательства того, что эта совмѣстная работа наступитъ, и наступитъ скоро, уже имѣются въ наличности, и я увѣренъ, что въ президіумѣ этихъ трэстовъ окажется цвѣтъ мужей Америки, людей, способныхъ не только зарабатывать деньги, но и принять на себя отвѣтственность за разумное расходованіе и управленіе капиталомъ.

Нѣсколько лѣтъ тому назадъ я былъ на обѣдѣ университета Чикаго, по случаю десятилѣтія его открытія и, получивъ приглашеніе сказать рѣчь, записалъ заранѣе пару другую мыслей.

Когда наступилъ моментъ встать и обратить на

себя всеобщее вниманіе гостей—все людей очень почтенныхъ и по положенію и по значенію—я рѣшилъ что мои мыслишки мнѣ не къ чему. Подумавъ, какая скрытая сила заключается въ этихъ богатыхъ и вліятельныхъ людяхъ, я сильно взволновался, бросилъ свою записку и началъ защищать дѣло своихъ трэстовъ благотворительности.

„Господа", началъ я, „я вижу, вы все оглядываетесь кругомъ, очевидно на поискахъ, не найдется ли и вамъ какого добраго дѣла. Я знаю, какъ сильно вы заняты: вѣдь вы работаете, какъ лошади въ мельницѣ—топталкѣ, изъ которой не вырваться. Я понимаю, что вы чувствуете внѣ своихъ настоящихъ силъ, старательно заняться изученіемъ потребностей человѣчества, что вы рѣшили переждать жертвовать, пока вы многаго не обсудите и не возьметесь за свой собственный планъ дѣйствій, зрѣло вами обсужденный. Почему не сдѣлать вамъ съ тѣмъ, что вы хотите и въ состояніи отдать для другихъ, того же, что вы дѣлаете съ частью средствъ, которыя вы оставили себѣ и своимъ дѣтямъ? Почему вамъ и тутъ не примѣнить дѣловыхъ принциповъ? Вѣдь вы не отдали состоянія своихъ дѣтей въ руки неопытной личности, какъ бы добра и благородна послѣдняя ни была. Давайте такъ же поступать и со средствами, отдаваемыми нами постороннимъ, какъ поступаемъ съ деньгами отложенными для будущихъ нуждъ нашихъ семей. Вы скажете: за насъ этимъ дѣломъ завѣдуютъ директора. Такъ давайте, положимъ основаніе учрежденію, трэсту, пригласимъ директоровъ способныхъ поставить своей жизненной задачей, при нашемъ личномъ содѣйствіи повести это „предпріятіе

благотворительныхъ учрежденій по продуктизному и вѣрному пути. Прошу васъ, сдѣлаемъ это сейчасъ, неоткладывая въ дальній ящикъ!“

Сознаюсь при этой импровизаціи я сильно взволновался, но и теперь, такъ же горячо, какъ и прежде, стою за этотъ „трестъ благотворительности.“

Нѣсколько словъ вмѣсто послѣсловія.

На рубежѣ XIX и XX-го столѣтій на политической аренѣ Америки выдвигаются двѣ крупныхъ историческихъ личности—Рузвельтъ и Рокфеллеръ, обѣ можетъ быть равносильныя и, во всякомъ случаѣ, равно интересныя для посторонняго зрителя, какимъ является читатель нашей книги.

Одинъ — олицетвореніе денежной силы, „мѣшка", какъ называютъ русскіе богача, съ прибавкою „золотой", другой — олицетвореніе интеллекта, бросившаго въ самой странѣ доллара вызовъ на борьбу самому олицетворенію доллара, основателю синдикатовъ, нефтяному королю, Рокфеллеру, въ лицѣ его могущественныхъ организацій.

Борьба для Рузвельта была далеко не побѣдоносна: онъ принужденъ былъ признать себя побѣжденнымъ и отъ нея отказаться, видя, что многія крупнѣйшія предпріятія рушатся, другія въ конецъ разорились, сознавая, что самый міровой кредитъ Америки—еще мѣсяцъ такой борьбы—и заколеблется, и окажется подъ сомнѣніемъ!

А Рокфеллеръ? — спросите вы. А ничего! Его Standard Oil Company въ этотъ памятный 1907 годъ принесла 85.000.000 долларовъ дохода, на пять милліоновъ больше, чѣмъ обыкновенно, и никакіе кризисы и катастрофы не могли поколебать ея дивной организаціи,—продукта творчества Рокфеллера.

Къ сожалѣнію, этому интересному эпизоду міровой

исторіи совершенно не удѣлено мѣста въ мемуарахъ Рокфеллера, очевидно, изъ вполнѣ понятной скромности челсвѣка, который не хочетъ говорить о своихъ успѣхахъ.

Лишь мемуары самого Рузвельта могутъ пролить свѣтъ на эту темную страницу современной исторіи Америки, но онъ или ихъ не пишетъ, или, написавъ уже, еще не собрался выпустить въ свѣтъ.

— Дѣйствительно-ли такъ богатъ Рокфеллеръ?— слышу я голосъ сомнѣнія и недовѣрія.

Пресса утверждаетъ, что его доля участія въ Standard Oil Company, при основномъ ея капиталѣ въ 100.000.000 долларовъ, составляетъ minimum 50%, если не больше. Возьмемъ для круглаго счета 50.000.000 долларовъ. Изъ балансовъ компаніи видно, что основной капиталъ Standard Oil Company приноситъ въ годъ въ среднемъ 80.000.000 долларовъ. Теперь примемъ въ разсчетъ, что нужно очень солидно помѣстить такой огромный капиталъ, чтобы добиться пятипроцентной прибыли. Тогда биржевая стоимость капитала Standard Oil Company окажется въ 16 разъ больше, т. е. 1.600.000.000 долларовъ, а стало быть доля участія въ ней Рокфеллера выразится въ 50%, иначе говоря въ 800.000.000 долларовъ—1.600.000.000 рублей.

А если мы къ тому же прибавимъ сумму его паевъ (довольно значительную!) въ United States Steel Corporation—С.-Американское трэстъ производства стали— то безусловно получимъ общій итогъ въ 1.000.000.000 долларовъ—2.000.000.000 рублей, — приблизительную биржевую стоимость его громаднаго состоянія.

Посмотримъ теперь, полезна-ли для С.-Американскихъ Штатовъ коммерческая дѣятельность Standard Oil Company? Изъ отчетовъ ея съ 1880 года по сіе время, печатавшихся въ журналѣ „The Petroleum Rewiew“, мы увидимъ, что одна ея торговля нефтью и нефтяными продуктами принесла Америкѣ чистый доходъ въ 1.700.000.000 долларовъ—3.400.000.000 руб., то есть болѣе 110.000.000 рублей въ годъ, среднимъ счетомъ, болѣе 300,000 рублей въ день.

А какъ велико число ея служащихъ во всѣхъ частяхъ свѣта, и какъ великолѣпно, чисто по-царски, она ихъ вознаграждаетъ и обезпечиваетъ! Сказавши, что около только Standard Oil Company кормится населеніе цѣлаго губернскаго города въ 60—75,000 человѣкъ, мы, можетъ быть, вдвое или больше уменьшимъ дѣйствительное количество ея рабочихъ и служащихъ.

Въ послѣдній, напримѣръ, операціонный 1908 г. чистый доходъ компаніи достигъ 80.000.000 долларовъ, изъ которыхъ акціонерамъ было выдано въ дивидендъ лишь 39.335.320 долларовъ, а остальныя 40.664.680 причислены къ запасному капиталу. Эта цифра — 80.000.000 долларовъ—приблизительно средняя уже за много лѣтъ, и высшая цифра чистой прибыли падаетъ лишь на 1907 годъ, годъ борьбы съ Рузвельтомъ, когда обществу пришлось 85.000.000. Съ 1902 года по 1908 г. общество получило чистой прибыли 553.202.074 доллара, изъ коихъ 294.258.980 долларовъ выдано въ дивидендъ, а остальные причиспила къ запасному капиталу. Выходитъ, что за послѣднія шесть лѣтъ Компанія больше пяти съ половиной разъ нажила столько, сколько составляетъ ея основной капиталъ.

Напомнимъ въ основныхъ чертахъ исторію ея борьбы съ Рузвельтомъ.

Поводомъ къ ней послужили противозаконно пониженныя для компаніи ставки тарифовъ желѣзныхъ дорогъ. Еще въ 1906 г. Рузвельтъ, открытый врагъ синдикатовъ и тогда еще всесильный президентъ С. А. Штатовъ, вступился въ это дѣло и довелъ дѣло до суда, который и приговорилъ Standard Oil Company къ штрафу въ 29.240.000 долларовъ.

Тогда вступилъ на сцену капиталъ Рокфеллера и послѣдній, понятно, не лично повелъ по судебнымъ инстанціямъ, добиваясь сложенія штрафа. Располагая огромными средствами, Standard Oil Company могла начать длительную борьбу съ самимъ правительствомъ и Богъ вѣсть, къ какимъ роковымъ послѣдствіямъ для обѣихъ сторонъ повела бы эта борьба, если бы правительство наконецъ не поняло, всю рискованность этой игры и не постаралось бы само затушить это дѣло, признавъ, если не невиновность Standard Oil Company, то во всякомъ случаѣ ненаказуемость его дѣйствій.

Итакъ борьба рѣшилась въ пользу Standard Oil Company или вѣрнѣе Рокфеллера, ея творца и основателя!

Скажемъ въ заключеніе, что Рокфеллеръ чрезвычайно скроменъ и очевидно изъ нежеланія себя рекламировать, лишь мимоходомъ упоминаетъ, а порою и совсѣмъ умалчиваетъ о своихъ колоссальныхъ пожертвованіяхъ на культурно-просвѣтительныя цѣли. Достаточно будетъ сказать, что въ Америкѣ врядъ ли найдется такое учрежденіе, которое когда либо не

получило крупнаго пожертвованія изъ средствъ американскаго креза, а два-три университета существуютъ почти исключительно на его деньги.

Онъ дѣйствительно является „разумнымъ распорядителемъ и контролеромъ“ громаднаго состоянія, составленаго его трудами и коммерческимъ геніемъ!

Съ него слѣдовало бы брать примѣръ и богатымъ другихъ національностей!

Издательство.
